

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Tema:

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL Y PROPUESTA  
PARA EL MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA RECOMALHERSA**

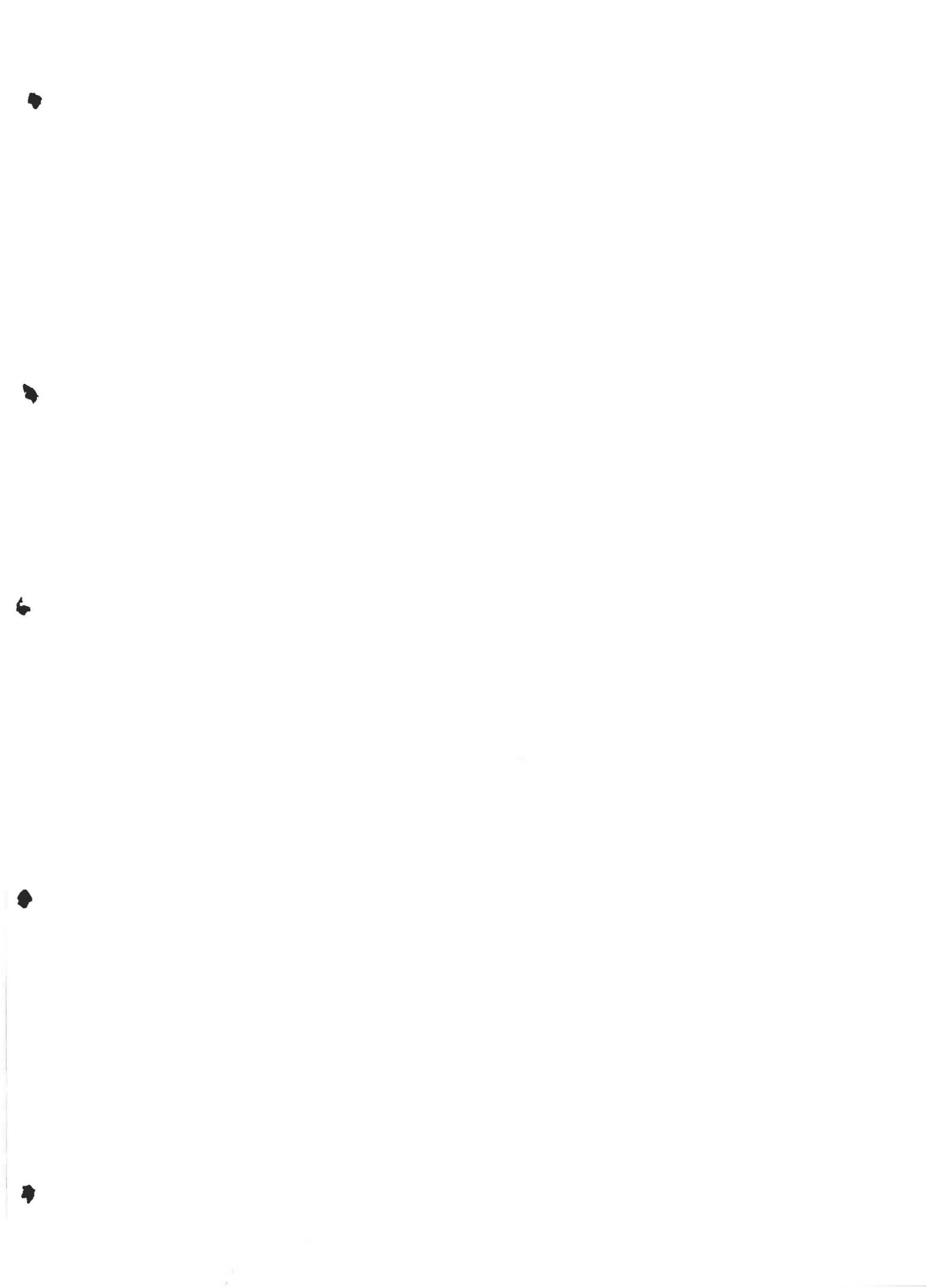
Trabajo de Titulación Presentado en conformidad a los requisitos para obtener  
el Título de Ingeniería Comercial

Profesor Guía: Ing. Rodrigo Gangotena

Autor:

Ramiro Alejandro Álvarez Morales

Quito, septiembre del 2008



## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por estar a mi lado guiándome y dándome sabiduría para  
alcanzar mis metas.

A mis padres, mis hermanos y abuelos por su amor, su solidaridad y  
por su apoyo permanente en mi vida

Al Sr. Rodrigo Gangotena, Director de este trabajo de Titulación, por ser  
un apoyo y enriquecerme con sus conocimientos para ser un gran profesional  
y empresario.

A la Srta. Silvia Álvarez Sánchez y al Sr. Bolívar Álvarez Sánchez por su  
confianza y hacer realidad mi sueño de formar una empresa.

A mis grandes amigos por compartir los buenos y malos momentos de mi vida.

A la Universidad de las Américas, mis maestros y compañeros que me  
apoyaron en mi formación y desarrollo profesional.

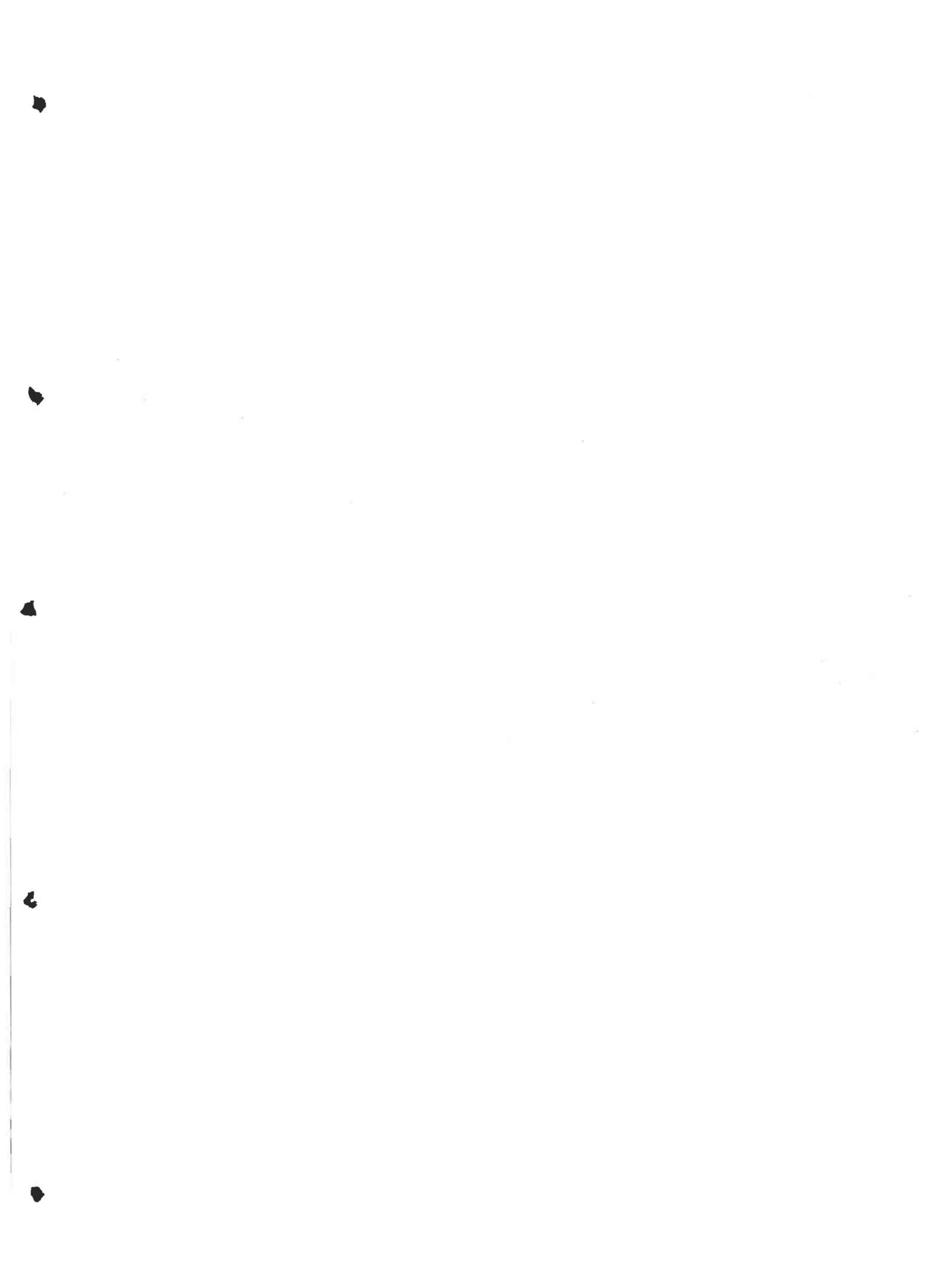
Gracias...

Ramiro Alejandro Álvarez Morales

## **DEDICATORIA**

**Dedico el presente trabajo a Dios, mis padres y hermanos que me ayudan a ser un hombre de bien.**

**A la Srta. Xiomara Arias Narváez, por ser mi gran amor y la fuerza que me motiva cada día.**



# ÍNDICE

## CONTENIDO

## PÁGINAS

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

i

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

1.1 Antecedente General de la Empresa	1
1.2 Descripción y Justificación	2
1.3 Objetivos del Trabajo	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	3

## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA

2.1 Sector Comercio	4
2.1.1 El Comercio en el PIB	4
2.2 Industria del comercio al por mayor	6
2.2.1 Sub-Industria de Venta al por mayor de Alimentos, Bebidas y Tabacos	7
2.3 Negocio	10
2.4 Macroentorno	11
2.4.1 Factores económicos	11
2.4.1.1 Inflación	11
2.4.1.2 PIB	12
2.4.1.3 Crédito	13
2.4.2 Factores Políticos	14
2.4.2.1 Inestabilidad Política	14
2.4.2.2 Corrupción	15
2.4.3 Factores Ambientales	15
2.4.3.1 Fenómenos Naturales	15
2.4.4 Factores Legales	16
2.4.5 Factores Sociales	17
2.4.5.1 Huelgas o Paros	17
2.4.5.2 Empleo	17
2.4.6 Factores Tecnológicos	18
2.4.7 Factores Culturales	18
2.5 Diagrama del Flujo Genérico	18
2.5.1 Materias Primas	18
2.5.1.1 Azúcar	19
2.5.1.2 Arroz	19
2.5.2 Maquinarias y Equipos	19
2.5.3 Proveedores	20
2.5.4 Fabricantes	20
2.5.5 Canales de Distribución	21

2.5.5 Consumidores	22
2.6 Esquema de distribución de la Industria	22
2.7 Evaluación de la Industria según el Diagrama de Porter	23
2.7.1 Rivalidad entre los competidores	23
2.7.2 Productos Sustitutos	24
2.7.3 Poder de Negociación de los Proveedores	24
2.7.4 Poder de Negociación de los Compradores	24
2.7.5 Barreras de Entrada	25

### **CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

3.1 Introducción	26
3.2 Definición del Problema	26
3.2.1 Problema Gerencial	26
3.2.2 Problema de la Investigación de Mercados	26
3.3 Población objeto de Estudio	27
3.4 Objetivos	27
3.4.1 Objetivo General	27
3.4.2 Objetivos Específicos	27
3.5 Hipótesis de Trabajo	28
3.6 Diseño de Investigación	28
3.6.1 Obtención de la Información	29
3.6.2 Metodología	30
3.6.3 Diseño de la Fase Cuantitativa- Entrevistas a Expertos	30
3.6.3.1 Objetivo General	30
3.6.3.2 Objetivos Específicos	31
3.6.3.3 Metodología	31
3.6.4 Diseño de la Fase Cuantitativa- Encuesta	31
3.6.4.1 Objetivos Generales	31
3.6.4.2 Objetivos Específicos	31
3.6.4.3 Metodología	32
3.6.5 Muestreo	32
3.7 Resultados de la Investigación	33
3.7.1 Investigación Cualitativa	34
3.7.2 Investigación Cuantitativa	34
3.7.2.1 Servicio	39
3.7.2.2 Logística	40
3.7.2.3 Percepciones	46
3.7.2.4 Vendedores	54
3.7.2.5 Expectativas	55
3.7.3 Cruce de Variables	55
3.7.3.1 Análisis de Causas de Calificación del Servicio con la Falta de Sinceridad	56
3.7.3.2 Análisis de Causas de Calificación del Servicio con la Falta de Cumplimiento de Promesas a Tiempo	56
3.7.3.3 Análisis de Causas de Calidad del Servicio con Respecto a la Falta de Prontitud en la Gestión de los Vendedores	57
3.7.3.4 Análisis de Causas de Calidad del Servicio con Respecto al Trato de los Vendedores	57

3.7.3.5 Análisis de las Causas de la Calificación del Servicio con la Falta de Capacidad de Respuesta de los Vendedores	58
3.7.3.6 Análisis de Causas de la Calidad del Servicio con Respecto a la Calidad del Producto de la Empresa	58
3.7.3.7 Análisis de Causas de Calidad del Servicio con Respecto al Nivel de Precios	59
3.8 Análisis Global	60
3.9 El Negocio “La Oportunidad”	61

## **CAPÍTULO IV**

### **LA EMPRESA HOY**

4.1 Datos Generales	63
4.2 Antecedentes de la Empresa	64
4.3 La Empresa Hoy	65
4.3.1 Misión	65
4.3.2 Visión	66
4.3.3 Valores y Principios	66
4.4 Objetivos Generales	66
4.5 Estrategias y Objetivos por área de la empresa	67
4.5.1 Área de Comercialización	67
4.5.1.1 Objetivos	67
4.5.1.2 Estrategias	68
4.5.1.2.1 Estrategia de Venta efectiva	68
4.5.1.2.2 Estrategia de Servicios	68
4.5.1.2.3 Estrategia de Expansión	68
4.5.1.2.4 Estrategia de Cobranza efectiva	69
4.5.1.2.5 Estrategia de Control de Operaciones	69
4.5.2 Área de Marketing	69
4.5.2.1 Objetivos	69
4.5.2.2 Estrategias	69
4.5.3 Área de Finanzas	70
4.5.3.1 Objetivos	70
4.5.3.2 Estrategias	70
4.5.3.2.1 Estrategias De Crédito e Inventario	70
4.5.3.2.2 Estrategias De mejor conocimiento financiero	70
4.5.4 Área de Talento Humano	71
4.5.4.1 Objetivos	71
4.5.4.2 Estrategias	71
4.5.4.2.1 Estrategias de Motivación	71
4.5.4.2.2 Estrategias de Productividad	72
4.5.4.2.3 Estrategias de Capacitación	72
4.6 Gestión de la Empresa	73
4.6.1 Gestión Administrativa	73
4.6.1.1 Sistema de Información Administrativa	73
4.6.1.1.1 Sistemas de información de clientes	74
4.6.1.1.1.1 Clientes – Características	74
4.6.1.1.1.2 Información acerca de los clientes	75
4.6.1.1.1.3 Sistema de Canales de Distribución hasta llegar al consumidor Final	76
4.6.1.1.2 Sistema de información de ventas	77

4.6.1.1.2.1 Modelo del cliente	78
4.6.1.1.3 Sistema de información financiera	78
4.6.2. Gestión de operaciones y procesos	79
4.6.2.1 Ciclo Operativo	82
4.6.2.2 Proveedores	83
4.6.2.3 Manejo de inventarios	83
4.6.3. Gestión de personal e incentivos	84
4.6.4 Estructura Organizacional Actual	84
4.6.4.1 Organigrama	84
4.6.4.2 Descripción de Cargos	85
4.6.5 Análisis de Estados de resultados	86

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

5.1 Análisis Interno "RECOMALHERSA"	90
5.2 Análisis de la Misión, Visión, Valores y Principios	91
5.2.1 Misión	91
5.2.2 Visión	91
5.2.3 Valores	91
5.2.4 Principios	92
5.3 Análisis de Objetivos y Estrategias	92
5.3.1 Análisis de las Estrategias Actuales	93
5.3.1.1 Estrategias de Comercialización	93
5.3.1.2 Estrategias de Marketing	94
5.3.1.3 Estrategias Financieras	94
5.3.1.4 Estrategias de Talento Humano	95
5.4 Análisis de los Sistemas de Información	95
5.4.1 Análisis del Sistema de Información de los clientes	95
5.4.2 Análisis del Sistema de Información financiera	96
5.4.3 Análisis de la Gestión de operaciones y procesos	96
5.4.4 Análisis de la Gestión de personal e incentivos	97
5.4.5 Análisis de la Estructura y Ambiente Organizacional	98
5.5 Análisis de la Situación Financiera	100
5.5.1 Análisis de ventas y compras	100
5.5.2 Análisis de Ingresos	101
5.5.3 Análisis de Gastos	102
5.5.4 Análisis de Utilidades	105
5.6 Diagnóstico Estratégico	106
5.6.1 Diagnostico Interno	106
5.6.2 Diagnostico Externo	109

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES E IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA RECOMALHERSA**

6.1 Introducción	113
6.2 Recomendaciones acerca de la formulación y establecimiento de la Visión, Misión, Valores y Principios	114
6.2.1 Declaración de Misión y Visión	114
6.2.2 Valores	115

6.2.3 Principios	116
6.3 Objetivos Corporativos	117
6.3.1 Objetivos por Área de negocio	117
6.3.1.1 Área de Finanzas	117
6.3.1.2 Área de Comercialización	117
6.3.1.3 Área de Marketing	118
6.3.1.4 Área de Talento Humano	118
6.3.2 Estrategia por Área de negocio	118
6.3.2.1 Área de Finanzas	118
6.3.2.1.1 Estrategia de expansión y diversificación	119
6.3.2.1.2 Estrategia de venta y cobranza efectiva	120
6.3.2.1.3 Estrategia de mejor conocimiento financiero y	
clientes	121
6.3.2.2 Área de Comercialización	121
6.3.2.2.1 Estrategia de diversificación y expansión	122
6.3.2.2.2 Estrategia de servicio	122
6.3.2.2.3 Estrategia de lealtad	123
6.3.2.2.4 Estrategia de Optimización	123
6.3.2.2.5 Estrategia de Control de Operaciones y	
Productividad	124
6.3.2.3 Área de Marketing	124
6.3.2.4 Área de Talento Humano	125
6.3.2.4.1 Estrategia de Capacitación	125
6.4 Cadena de Valor	127
6.4.1 Actividades principales	127
6.4.1.1 Logística de entrada	127
6.4.1.1.1 Proveedores	127
6.4.1.1.2 Tercerización de servicios	128
6.4.1.2 Operaciones	128
6.4.1.3 Logística de Salida	129
6.4.1.4 Marketing y Ventas	129
6.4.1.4.1 Marketing	129
6.4.1.4.2 Ventas	130
6.4.1.5 Servicio al cliente	130
6.4.1.5.1 Servicio Post-Venta	130
6.4.2 Actividades de Apoyo	130
6.4.2.1 Investigación y desarrollo	130
6.4.2.2 Administración de Recursos Humanos	131
6.4.2.3 Infraestructura	131
6.5 Escala Estratégica	133
6.6.1 Cultura	135
6.6.2 Estructura	135
6.6.3 Personal	136
6.6.4 Incentivos	136
6.6 Indicadores de Gestión	137
6.6.1 Financiera	137
6.6.2 Clientes	137
6.6.3 Procesos Internos	138
6.6.4 Aprendizaje	138

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE MARKETING**

7.1	Introducción	139
7.2	Oportunidad	139
7.2.1	Situación	139
7.2.2	Objetivos	139
7.3	Marketing Estratégico	140
7.3.1	Consumidor	140
7.3.1.1	Perfil	140
7.3.1.2	Deseo o Necesidad	140
7.3.1.3	Hábitos de uso y actitudes	140
7.3.1.4	Toma de decisión en la compra	141
7.3.2	Mercado	141
7.3.2.1	Tamaño	141
7.3.2.2	Estacionalidad	142
7.3.2.3	Empresas Competidoras	142
7.3.2.3.1	Características de las empresas competidoras	143
7.3.2.4	Principales Marcas de empresas competidoras	143
7.3.3	Posicionamiento	144
7.3.3.1	Estrategias	146
7.3.3.1.1	Estrategia de diversificación y expansión	146
7.3.3.1.2	Estrategia de lealtad	147
7.3.3.1.3	Estrategia de posicionamiento	147
7.3.3.1.4	Estrategia de promoción	148
7.4	Marketing Táctico	149
7.4.1	Producto	149
7.4.1.1	Ciclo de vida del Producto	149
7.4.1.2	Características	150
7.4.1.3	Beneficios	150
7.4.1.4	Empaque y Marca	151
7.4.1.5	Imagen Corporativa (Diseño)	152
7.4.1.6	Servicio Postventa	153
7.4.1.7	Logística	153
7.4.2	Punto De Venta	154
7.4.2.1	Canales	154
7.4.2.2	Logística del Mercado	154
7.4.2.3	Proyección de Ventas	155
7.4.3	Precio	158
7.4.3.1	Objetivo	158
7.4.3.2	Estrategias	158
7.4.3.3	Márgenes de Comercialización	158
7.4.3.4	Precios de la Competencia	159
7.4.4	Promoción	160
7.4.4.1	Promoción de fidelización	160
7.4.4.2	Presupuesto del Marketing Táctico	160

## **CAPÍTULO VIII**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

8.1 Introducción	162
8.2 Supuestos y Consideraciones	162
8.2.1 Inversiones	165
8.2.2 Proyecciones	166
8.2.3 Depreciación y Valor Residual	167
8.2.4 Costo de Oportunidad	167
8.2.5 Préstamos	167
8.3 Evaluación Financiera	168

## **CAPÍTULO IX**

### **POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES**

9.1 Introducción	172
9.2 Posibles Riesgos	172

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

10.1 Conclusiones	174
10.2 Recomendaciones	175

## **BIBLIOGRAFIA**

11.1 Obras	177
11.2 Internet	177
10.3 Publicaciones	178

## **ANEXOS**

## ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 2.1	Tasa de variación del PIB por clase de actividad económica	5
Tabla 2.2	Evolución de la venta al por mayor de alimentos	9
Tabla 2.3	Competidores	20
Tabla 3.1	Pregunta 1	34
Tabla 3.2	Pregunta 4	36
Tabla 3.3	Pregunta 9	37
Tabla 3.4	Pregunta 14	38
Tabla 3.5	Pregunta 2	39
Tabla 3.6	Pregunta 3	41
Tabla 3.7	Pregunta 11	42
Tabla 3.8	Pregunta 12	44
Tabla 3.9	Pregunta 13	45
Tabla 3.10	Pregunta 5	47
Tabla 3.11	Pregunta 6	48
Tabla 3.12	Pregunta 6	49
Tabla 3.13	Pregunta 7	50
Tabla 3.14	Pregunta 8	51
Tabla 3.15	Pregunta 10	53
Tabla 3.16	Pregunta 10	54
Tabla 3.17	Pregunta 15	54
Tabla 4.1	Estado de Resultados	87
Tabla 5.1	Tabla de Ventas y Compras	100
Tabla 5.2	Tabla de Gastos	104
Tabla 6.1	Escala estratégica	134
Tabla 7.1	Tamaño del Mercado	141
Tabla 7.2	Empresas Competidoras	142
Tabla 7.3	Características de las empresas Competidoras	143
Tabla 7.4	Principales Marcas de empresas competidoras	144
Tabla 7.5	Escala de calificación	144
Tabla 7.6	Posicionamiento del Mercado	145
Tabla 7.7	Presentación del Empaque	151
Tabla 7.8	Proyección de ventas (Escenario Esperado)	157
Tabla 7.9	Proyección de ventas (Escenario Pesimista)	157
Tabla 7.10	Proyección de ventas (Escenario Optimista)	157
Tabla 7.11	Costos de Arroz y Azúcar	158
Tabla 7.12	Precios de Arroz y Azúcar	159
Tabla 7.13	Presupuesto del Marketing Táctico	161

## ÍNDICES DE FIGURA

Figura 2.1	Definición del Negocio	10
Figura 4.1	Clientes-Características	74
Figura 4.2	Sistema de Canales de Distribución hasta llegar al consumidor Final	76
Figura 4.3	Modelo del Cliente	78
Figura 4.4	Ciclo Operativo del Azúcar	81
Figura 4.5	Ciclo Operativo del Arroz	82
Figura 4.6	Organigrama	85
Figura 7.1	Canales	154

## ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Inflación acumulada de alimentos	11
Gráfico 2.2	Crecimiento del Comercio en el PIB	12
Gráfico 2.3	Diagrama del Flujo Genérico	18
Gráfico 2.4	Canales de Distribución	20
Gráfico 2.5	Esquema de distribución de la Industria del Azúcar	22
Gráfico 2.6	Esquema de distribución de la Industria del Arroz	23
Gráfico 3.1	Pregunta 1	35
Gráfico 3.2	Pregunta 1	36
Gráfico 3.3	Pregunta 9	38
Gráfico 3.4	Pregunta 2	40
Gráfico 3.5	Pregunta 3	41
Gráfico 3.6	Pregunta 11	43
Gráfico 3.7	Pregunta 12	44
Gráfico 3.8	Pregunta 13	46
Gráfico 3.9	Pregunta 5	47
Gráfico 3.10	Pregunta 6	49
Gráfico 3.11	Pregunta 7	50
Gráfico 3.12	Pregunta 8	52
Gráfico 3.13	Pregunta 10	53
Gráfico 3.14	Pregunta 15	54
Gráfico 5.1	Ingresos Recomalhersa	102
Gráfico 5.2	Utilidades Recomalhersa	105
Gráfico 7.1	Posicionamiento en el mercado	145
Gráfico 7.2	Ciclo de vida del producto	149
Gráfico 7.3	Empaque	152
Gráfico 7.4	Tasa de variación del sector comercio	155
Gráfico 8.1	Tasa de variación del sector comercio	163

# RESUMEN EJECUTIVO

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa RECOMALHERSA nace de una idea en una reunión familiar la misma que se encargaría de comercializar productos alimenticios de consumo masivo al por mayor en Esmeraldas y Quito.

Al momento de iniciar las actividades se realizó una planificación estratégica bastante ligera para cada área de la empresa definida, ya que tiene algunos objetivos donde no se tiene indicadores de gestión y no se da seguimiento en el tiempo de la ejecución para ciertos objetivos organizacionales.

A pesar de esto la empresa ha ido desarrollando sus actividades de forma empírica, esto se constató en la investigación de mercados realizada a los clientes de la empresa, se pudo determinar sobre los productos y servicio que se les brinda donde alcanzó un 91,94% de satisfacción porque se puso énfasis en la atención personalizada y en la calidad de los productos que oferta a sus clientes.

Por este motivo se realizó una planificación estratégica para establecer la visión, misión, valores, principios, objetivos y estrategias, para lograr un mejoramiento en la gestión administrativa de la empresa y por medio de los indicadores de gestión se va a conseguir cuantificar la eficacia de las estrategias que se plantearon.

En este proyecto se realizaron algunas iniciativas estratégicas como: estrategias de expansión y diversificación, estrategia de venta y cobranza efectiva, estrategia de mejor conocimiento financiero y clientes, estrategia de servicio, estrategia de lealtad, estrategia de Optimización, estrategia de Control de Operaciones y Productividad; y estrategia de capacitación. Estas iniciativas lograrán una alineación para que todos los miembros de la organización trabajen en un mismo sentido para cumplir con los objetivos planteados.

Finalmente, la evaluación financiera se realizó analizando tres escenarios: el esperado, optimista y pesimista. Las variables que se consideró para los distintos escenarios fue el crecimiento de la empresa y la tasa de variación del sector comercio al por mayor y menor, y el mejor estudio fue el optimista apalancado con un VAN de \$ 34244.02 y un TIR de 48.75%, debido a que los indicadores financieros muestran un mayor beneficio y permite gozar de los escudos fiscales.

Se puede concluir que el incremento de nuevas líneas de productos es viable, de acuerdo a la evaluación financiera, e implantar la propuesta de mejoramiento pueden aumentar las posibilidades de crecimiento el primer año y medio, además la tasa de variación del sector comercio al por mayor y menor. Los tres estudios dieron como resultado un TIR y VAN positivos y mantenimiento de la empresa en el mercado.

# CAPÍTULO I

## “ANTECEDENTES”

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1 ANTECEDENTE GENERAL DE LA EMPRESA**

Silvia Álvarez formaba parte de una empresa conjuntamente con sus hermanos, participación que duró por más de veinte años, pero por motivos personales se separó de la empresa. Transcurría el año 2006 cuando Silvia Álvarez vendió un inmueble y con ese dinero ella quiso formar una nueva empresa asociándose esta vez con Ramiro Álvarez y Bolívar Álvarez para la cual comenzó a conversar con los ejecutivos del Ingenio San Carlos ya que en años anteriores ella había tenido la distribución del azúcar pero por motivos económicos no pudo continuar con este trabajo. Los ejecutivos del ingenio analizaron su petición de iniciar su distribución en Quito y en Esmeraldas. Gracias a su experiencia y honestidad en el tiempo que trabajó, obtuvo nuevamente la distribución del azúcar para estas dos provincias. Inmediatamente se comenzó a realizar las acciones necesarias para fundar la nueva empresa distribuidora de azúcar y junto con los accionistas de la empresa naciente se proyectó que también se vendiera arroz porque este negocio Silvia también lo había realizado en años anteriores. Así esta empresa nace en Octubre con el nombre de RECOMALHERSA (Representaciones Comerciales Álvarez Hermanos S. A.) la integran tres accionistas y se fundó con un capital 70.000 dólares.

Los socios que la conforman son:

- Silvia Álvarez Sánchez tiene el cargo de Gerente General.
- Ramiro Álvarez Morales tiene el cargo de Presidente.

- Bolívar Álvarez Sánchez.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en Pifo en la Av. Interoceánica y Calle José Delgado esquina, donde se dedica a comercializar al por mayor arroz y azúcar a los minoristas y mayoristas de los valles de Quito y Esmeraldas.

## **1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

Los ecuatorianos se han preocupado en la economía de su hogar, tratando de adquirir productos de buena calidad a precios convenientes.

Se elabora este proyecto con el fin de proyectar nuevas alternativas para lograr el crecimiento de la empresa en el futuro.

Este propósito es de todos los accionistas para lograr que la empresa siga creciendo de una manera constante en el futuro, además de ser los líderes en comercializar productos de primera necesidad al por mayor en el mercado de Quito y Esmeraldas.

## **1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una propuesta de mejoramiento estratégico que apoye al crecimiento y continuidad en el mercado de la empresa RECOMALHERSA.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de la gestión actual de la empresa, para poder conocer sus debilidades y amenazas existentes, por lo tanto tomar decisiones que se pueda excluir los inconvenientes de la empresa.
- Investigar a los clientes de la empresa sobre los productos y el servicio que se les brinda, además averiguar la diversificación de nuevas líneas de productos para el portafolio de la empresa.
- Determinar el rumbo estratégico de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio
- Demostrar que el incremento de nuevas líneas de productos es viable para la organización, incrementando sus ventas y utilidad.

**CAPÍTULO II**

**“LA INDUSTRIA”**

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 2.1 SECTOR DEL COMERCIO

El sector del comercio ha evolucionado de gran manera en estos últimos años en el Ecuador porque experimentó una evolución acorde con el nivel del comercio externo y la producción interna. En el último año alcanzó un crecimiento de 5.03% gracias al incremento de la demanda interna (en especial del consumo final).

El incremento del sector comercio va de la mano con el boom del consumo que vive el Ecuador, que ha traído la ilusión de una nueva, aunque ambigua, bonanza económica.

Los que más consumen son los hogares, en su mayoría como principal fuente de este consumo son las remesas de los emigrantes que se incrementaron en 54,3% del 2000 al 2005 hasta llegar a la cantidad de \$2031 millones, es decir más del doble de las exportaciones de banano y un equivalente a 20,6% de las exportaciones totales<sup>1</sup>.

##### 2.1.1 El comercio en el PIB

El sector Comercio al por Mayor y Menor es uno de los sectores de mayor participación en la estructura porcentual del PIB, pues en 2005 lo hizo con el 14.6% del total; para 2006 tuvo una participación mayor 14.7%. La evolución de este sector muestra que los últimos 7 años ha presentado variaciones positivas, finalizando el año 2007 con un crecimiento del 5.03%<sup>2</sup>.

1. Revista Gestión, "En el Ecuador se vive el boom del Consumo"; Revista # 147; página 16

2. [http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Sectoriales/evolucion\\_sectores\\_productivos\\_I\\_trim\\_2007.pdf](http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/evolucion_sectores_productivos_I_trim_2007.pdf)

En el año 2006 tuvo un crecimiento de 4.65 % como se puede constatar en el siguiente cuadro

### TASA DE VARIACION (%) DEL PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA

SECTORES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	4,3	3,9	6,3	4,4	2,2	5,1	2,1
PESCA	-21,6	1,7	-0,6	14,2	0,5	25,5	15,1
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	8,0	1,1	-2,5	6,0	25,3	1,1	1,0
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	-6,8	4,9	2,5	4,6	3,2	9,2	8,5
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y AGUA	2,6	0,6	8,2	1,2	-8,7	1,3	3,2
CONSTRUCCIÓN	18,3	19,7	20,0	-0,7	4,0	7,3	2,0
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	3,8	4,8	1,8	3,5	3,9	5,2	4,6
HOTELES Y RESTAURANTES	3,1	5,1	7,4	3,4	4,7	6,0	6,5
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	7,7	1,9	1,2	4,3	4,8	8,9	6,4
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	2,2	-6,7	2,9	0,4	6,5	18,3	21,3
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	2,3	6,7	9,1	3,3	6,1	6,8	4,0
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	9,3	1,1	2,3	2,9	3,1	1,9	3,1
ENSEÑANZA	2,3	0,4	4,0	2,0	2,2	3,9	4,1
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	4,4	3,8	-19,5	0,6	2,6	5,2	5,4
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	2,9	-12,6	3,6	1,8	1,9	-2,7	3,7
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	2,4	2,8	2,1	4,5	3,7	-4,5	8,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO (pc)	2,8	5,3	4,2	3,6	8,0	6,0	3,9

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: El Autor

Tabla 2.1

Se puede constatar que el sector comercio tiene una tendencia creciente en los últimos años gracias al boom del consumismo, y se puede observar que en el año 2005 llego a su punto máximo con 5.61 % y en el año 2006 crece al 4.65 %, en el año 2007 al 5.03 % y se prevee que en el año 2008 crezca en un 4.62 %.

## 2.2 INDUSTRIA DEL COMERCIO AL POR MAYOR

Se define a la industria como un conjunto de negocios proveedores de bienes y servicios que son sustituidos parcialmente entre sí<sup>3</sup>.

La industria del comercio al por mayor se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Venta de vehículos automotores al por mayor
- Venta al por mayor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores, realizada independientemente de la venta de vehículos.
- Venta al por mayor de motocicletas y trineos motorizados.
- Venta al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de motocicletas y trineos motorizados.
- Venta al por mayor de materias primas agropecuarias, animales vivos.
- Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
- Venta al por mayor de enseres domésticos.
- Venta al por mayor de productos textiles, prenda de vestir y calzados
- Venta al por mayor de otros enseres domésticos.
- Venta al por mayor de aparatos, artículos y equipo de uso doméstico.
- Venta al por mayor de productos diversos para el consumidor.
- Venta al por mayor de artículos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.
- Venta al por mayor de productos intermedios, desperdicios y desechos no agropecuarios.
- Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos, gaseosos y productos conexos.
- Venta al por mayor de metales y de minerales metalíferos.

- Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería y calefacción.
- Venta al por mayor de otros productos intermedios, desperdicios y desechos.
- Venta al por mayor de maquinaria, equipos y materiales.
- Venta al por mayor de otros productos.

### **2.2.1 Sub-Industria de Venta al por mayor de Alimentos, Bebidas y Tabacos**

Las actividades más representativas y más importantes en la generación de la producción al interior del comercio interno del país corresponden: 1ero. A la venta de otros enseres domésticos con una producción anual de 481 millones de dólares, 2do. a la venta de vehículos automotrices con 285 millones de dólares, en 3er. lugar se ubica la venta de almacenes no especializados con 284 millones de dólares y en 4to. lugar, la venta por mayor de alimentos, bebidas y tabaco con 239 millones de dólares.

La provincia del Guayas y Pichincha con el 43 % y 36 % respectivamente, son las provincias que mas contribuyen en la producción de esta actividad<sup>4</sup>.

Las ventas al por mayor de alimentos esta conformado de los siguientes productos:

- Cereales
- Camarón y larvas de camarón
- Pescado vivo, fresco o refrigerado
- Carne y productos de la carne
- Aceites crudos, refinados y grasas

4. <http://www.inec.gov.ec/interna.asp?idMenu=3>

- Productos lácteos elaborados
- Productos de molinería
- Azúcar y panela
- Chocolate y productos de confitería
- Otros productos alimenticios

Se puede observar en la tabla 2.2 que la venta al por mayor de alimentos se ha incrementado debido al aumento en el consumo de los hogares ecuatorianos, por ende también la producción de estas industrias.

La industria de mayor crecimiento en los últimos cinco años es de los cereales, le sigue el pescado, productos lácteos; chocolates y productos de confitería.

La industria de la azúcar también ha logrado un crecimiento donde tiene una importante participación en la economía nacional, su contribución al PIB es del 1.4 %<sup>5</sup>.

5. <http://www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/panorama06.html>

## EVOLUCION DE LA VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS

VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS	AÑO 2000			AÑO 2001			AÑO 2002			AÑO 2003			AÑO 2004			AÑO 2005			AÑO 2006	
	Produccion Total	Consumo final de hogares	% Consumo final hogar	Produccion Total	Consumo final de hogares	% Consumo final hogar	Produccion Total	Consumo final de hogares	% Consumo final hogar	Produccion Total	Consumo final de hogares	% Consumo final hogar	Produccion Total	Consumo final de hogares	% Consumo final hogar	Produccion Total	Consumo final de hogares	% Consumo final hogar	Produccion Total	Consumo final de hogares
Cereales	216.984	54.003	24,91%	250.758	86.086	34,34%	223.313	111.869	50,09%	248.838	113.907	45,77%	267.651	118.072	43,74%	284.200	116.699	41,04%	289.361	130.080
Camarón y larvas de camarón	324.029	2.743	0,85%	320.790	2.715	0,85%	292.057	2.431	0,83%	326.695	2.319	0,71%	355.673	2.255	0,63%	457.373	2.257	0,50%	582.092	3.080
Pescado vivo, fresco o refrigerado	257.392	180.767	70,28%	268.242	227.904	84,93%	300.100	265.376	88,43%	340.905	289.172	84,80%	339.504	307.687	90,63%	389.911	346.559	89,14%	479.460	381.012
Carne y productos de la carne	561.272	728.709	129,84%	668.135	920.586	137,78%	719.299	939.740	130,63%	752.857	987.607	131,18%	779.788	1.006.853	129,12%	843.419	1.086.346	127,63%	888.325	1.150.671
Aceites crudos, refinados y grasas	251.733	204.832	81,36%	286.934	247.666	86,31%	314.118	268.197	85,38%	353.402	297.864	84,32%	394.007	323.511	82,11%	411.306	323.247	78,61%	422.769	346.120
Productos lácteos elaborados	181.516	236.008	130,02%	263.691	337.971	128,17%	279.343	370.012	132,43%	296.476	389.502	131,38%	304.035	403.181	132,61%	325.620	432.849	133,09%	348.476	457.192
Productos de molinería	366.247	340.142	92,89%	441.205	393.344	89,13%	440.987	400.856	90,90%	453.662	434.186	95,70%	517.794	482.707	93,22%	550.921	506.306	91,90%	591.336	538.230
Azúcar y panela	131.204	127.930	97,47%	146.122	141.795	96,99%	153.731	157.195	102,26%	161.308	167.165	103,63%	165.634	170.631	103,02%	175.404	176.787	100,79%	216.591	215.244
Chocolate y productos de confitería	66.844	67.986	101,70%	80.060	89.516	111,81%	92.526	112.168	121,23%	97.636	128.815	131,93%	102.572	129.138	124,93%	108.034	138.483	126,37%	126.280	153.448
Otros productos alimenticios	294.849	130.128	44,17%	348.871	165.007	47,30%	378.748	184.741	48,80%	417.056	197.311	47,31%	456.598	213.942	46,86%	498.894	230.154	46,13%	534.600	249.952
<b>TOTAL</b>	<b>2.073.248</b>	<b>2.612.589</b>	<b>125,99%</b>	<b>2.612.589</b>	<b>2.612.589</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.812.585</b>	<b>2.812.585</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.007.848</b>	<b>3.007.848</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.157.977</b>	<b>3.157.977</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.359.687</b>	<b>3.359.687</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.624.929</b>	<b>3.624.929</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: El Autor

Tabla 2.2

## 2.3 NEGOCIO

Un negocio se define como la combinación de tecnologías, características del producto o servicio y necesidades del mercado que crean una relación, real o potencial, entre compradores y vendedores.<sup>6</sup>

Basándose en el análisis realizado se identifica que el negocio que es de comercialización al por mayor de arroz y azúcar se encuentra dentro del sector del Comercio, dentro de la industria del comercio al por mayor y a su vez dentro de la Sub-Industria de Venta al por mayor de Alimentos, Bebidas y Tabacos.

Es una empresa comercializadora al por mayor de arroz y azúcar que provee a los detallistas tanto en la ciudad de Esmeraldas como a los valles de Quito estos dos productos de primera necesidad.



Modificado por autor  
Fuente El Sentido de los Negocios, Dan Thomas. Pág. 18

Figura 2.1

6. THOMAS, Dan; El sentido de los negocios; Pág. 23

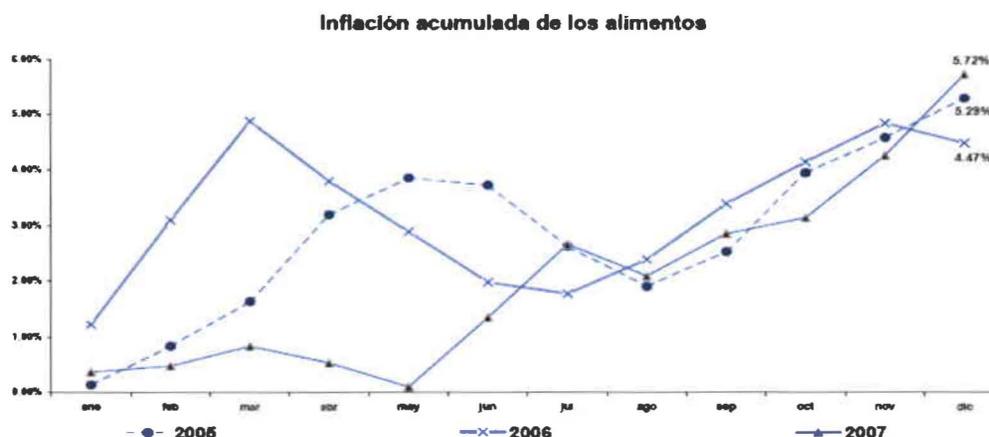
## 2.4 MACROENTORNO

### 2.4.1 Factores Económicos

El factor económico es de mucha importancia para los empresarios, debido a que es un agente externo donde les permite formular las estrategias a los empresarios ya sean de expansión o contracción.

#### 2.4.1.1 Inflación

La inflación es una medida estadística a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores.



Elaborado por Banco Central  
Fuente: Banco Central del Ecuador

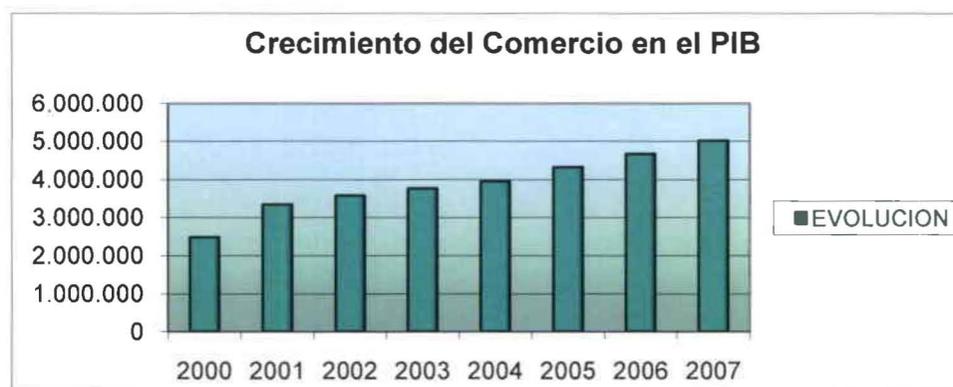
Grafico 2.1

En cuanto al comportamiento de los precios de la división Alimentos y bebidas no alcohólicas, en el Gráfico 2.1 se aprecia que la inflación acumulada del sector para los años 2005, 2006 y 2007 registra un repunte en los últimos meses del año. Para el año 2007, los precios registraron una inflación acumulada de 5.72%, valor superior al de los dos períodos anteriores (4.47% y 5.29% respectivamente).

La inflación mensual del mes de abril del año 2008, medida por el INEC, de acuerdo a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), la inflación acumulada en el año fue 5.18%. Por su parte, la inflación anual alcanzó el 8.18%.<sup>7</sup> Esta situación evidencia que el incremento de los precios está regido básicamente por los alimentos, estos son: arroz, aceite vegetal, pan corriente, huevos de gallina y carne de res sin hueso y almuerzos, esto se debe a la creciente demanda en los países en desarrollo, así como en las pobres cosechas en algunas naciones productoras, lo que ha encarecido los precios en un 70 por ciento este año<sup>8</sup>. La inflación es un índice que se debe de considerar porque es un indicador de la estabilidad económica que tiene un país por medio de la política económica que realice el Ecuador. Este indicador nos da una proyección de estabilidad de precios a nivel local, es muy importante porque los precios del arroz y azúcar forman parte de la canasta básica familiar y la inflación cae directamente a estos dos productos que son de primera necesidad.

#### 2.4.1.2 PIB

El PIB es el valor a los precios actuales de mercado de la producción final total realizada dentro de un país durante un año dado.<sup>9</sup>



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: El Autor

Gráfico 2.2

7. <http://archivo.eluniverso.com/2008/04/24/0001/9/742FD809846647D68AA63BA4F4CF36B6.aspx>

8. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

9. SAMUELSON-NORDHAUS, Economía, Mc Graw Hill, Pág. 664

Como se muestra en el Gráfico 2.1 el sector Comercio al por Mayor y Menor es uno de los sectores de mayor participación en la estructura porcentual en el PIB, pues en 2006 lo hizo con el 14.7 % del total; para 2007 tuvo una participación mayor 14.9%. La evolución de este sector muestra que los últimos 7 años ha presentado variaciones positivas.

El PIB del Ecuador esta creciendo de una manera constante en estos últimos años por la estabilización económica a raíz de los altos precios del petróleo y la dolarización como objetivo de reducir la inflación a un solo dígito. El PIB en comparación del sector comercio ha crecido, pero no de la manera como del Sector Servicios por el boom del consumismo del Ecuador como principal causa es las remesas de los emigrantes.<sup>10</sup>

#### **2.4.1.3 Crédito**

El Ministro de Industrias y Competitividad, Raúl Sagasti, anunció que el Gobierno Nacional establecerá líneas de crédito para apoyar el esfuerzo del sector productivo de las microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Una de esas iniciativas financieras precisó el Ministro Sagasti, es un programa denominado 5-5-5 que entregará créditos por un monto de 5.000 dólares, a cinco años plazo y con el 5% de interés.

Justificó este programa al señalar que las Mipymes están desatendidas del sistema bancario en general y carentes de financiamiento a su producción. Los créditos se manejarán a través de la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento.<sup>11</sup>

10. Gestión, Revista; # 147; Pág. 18

11. [http://www.micp.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=303&Itemid=131](http://www.micp.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=303&Itemid=131)

En el negocio, posiblemente al necesitar de financiación, deberá tomar en cuenta las altas tasas activas, que pueden perjudicar al desarrollo de la empresa; debido a que al ser una pequeña empresa, es difícil cumplir con préstamos a tan altos intereses, es decir, estas tasas de interés en lugar de fomentar el desarrollo empresarial, lo frenan. Por este motivo la idea por parte del Ministro de Industrias y Competitividad de desarrollar Mipymes y dar a un interés moderado es bueno para reactivar la economía en el Ecuador.

#### **2.4.2 Factores Políticos**

La tendencia mundial es a la liberalización del comercio, por eso es importante analizar las políticas tanto internas a las que el Ecuador está sujeto.

##### **2.4.2.1 Inestabilidad Política**

La inestabilidad que tiene el Ecuador por las presiones políticas de los partidos hace que se discontinúe algunos proyectos a favor de las PYMES, como la Ley de beneficios tributarios para nuevas inversiones productivas, generación de empleo y prestación de servicios<sup>12</sup> por lo que establece beneficios tributarios temporales focalizados únicamente para personas jurídicas nacionales que se constituyan, y a extranjeras que se domicilien legalmente en el país a partir de su vigencia. Entre los beneficios establecidos se señalan: la exoneración del impuesto a la renta, e impuestos en actos constitutivos de las sociedades o compañías.

Cabe recalcar que los empresarios mantienen una incertidumbre sobre las decisiones de la Asamblea Constituyente, porque no se conoce cuál será la nueva carta Magna del Ecuador.

### **2.4.2.2 Corrupción**

El control de la corrupción se vuelve cada vez más difícil en el Ecuador, convirtiéndose en uno de los más serios problemas del país, más aún cuando la tolerancia de la población a este mal se ha elevado en los últimos años.

Los resultados del estudio son coincidentes con los del Instituto de Medidas de Gobernabilidad del Banco Mundial, y ubican al Ecuador entre los cuatro países con mayor índice de corrupción entre 18 estudiados en la región. Los índices de tolerancia frente a la corrupción elevados y que han ido en aumento en comparación a América Latina y muy superiores frente a Europa. En 2001 el índice de tolerancia fue de 19%; en 2004, 19.2%, y en 2007 subió a 21.2%.<sup>13</sup>

Si la población sigue siendo tolerante con la corrupción formando un círculo vicioso que después será muy difícil de romper.

### **2.4.3 Factores Ambientales**

#### **2.4.3.1 Fenómenos Naturales**

Las plantaciones de la costa se ven gravemente afectadas por el Fenómeno del Niño que se presenta causando destrucción en las zonas agrícolas debido a las inundaciones. En la industria azucarera cuando, se presentó el fenómeno de “El Niño 97/98”, el cual que no permitió tener una zafra normal, pues el exceso de lluvias hizo imposible el acceso a los canteros, además, el exceso de humedad reverso el proceso de concentración de sacarosa en la planta, se cosecharon apenas el 35 % de los canteros, situación que derivó en una baja producción de azúcar.<sup>14</sup> La industria del arroz también estuvo afectada por el

13. <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=685>

14. <http://www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/monitoreo.pdf>

fenómeno de “El Niño 97/98” donde obtuvo una pérdida total de 7.217 hectáreas de cultivo que representa USD \$ 11'000.000.00.<sup>15</sup>

El fenómeno del Niño causa un grave malestar en la población del Ecuador por lo que se destruyen los cultivos de la costa, los productores restringen la oferta y hacen que suban los precios de una manera abismal.

#### **2.4.4 Factores Legales**

Los factores legales, son los más importantes para la formación de empresas, debido a que se debe cumplir con varios requerimientos que el Estado exige al comerciante, entidad o dueño del negocio, para que sea legalmente constituida y se encuentre dentro de la Superintendencia de Compañías. Estos son los estatutos: creación de un directorio, tener un representante legal, procedencia de la mercancía, descripción de las personas, con todos sus papeles en regla.

Lo cual en caso de no ser respetado es penado por las leyes que rigen en el país.

Las leyes municipales como permisos de funcionamiento de los bomberos y la Patente municipal.

Además, se debe cumplir con las exigencias del Servicio de Rentas Internas (SRI), el cual se encarga de controlar los impuestos de las empresas ecuatorianas en regla y brindarle al consumidor final la seguridad que el producto es de legal procedencia, con la obligación de exigir al comerciante su factura del producto adquirido.

15. [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/ing%20rizzo/Varios/ni%C3%B1o\\_litoral.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/ing%20rizzo/Varios/ni%C3%B1o_litoral.htm)

## **2.4.5 Factores Sociales**

### **2.4.5.1 Huelgas o Paros**

La inestabilidad política trae consigo repercusiones como huelgas o paros, provocados por la insatisfacción de las necesidades de algunos sectores, dichos movimientos suelen cerrar calles y carreteras, lo que trae como consecuencia pérdidas para el país, afectando a grandes y pequeños negocios, es así que al sector empresarial le causa pérdidas porque la producción se para ya que no hay insumos para llevar a cabo los productos y es de suma importancia para tomar en cuenta.

### **2.4.5.2 Empleo**

El empleo ha disminuido desde el año 2002 por la migración al exterior del talento humano del Ecuador por falta de oportunidad. El desempleo en el Ecuador cerró en el 7.9 % y en este año ha crecido el desempleo, ya que en Octubre del 2007 cerró en el 9.98 %.<sup>16</sup>

El informe de Desarrollo Humano 2005 del PNUD afirma que hasta el 2003 el 40.8% de la población, esto es unos 5.26 millones de ecuatorianos, vivía con \$ 2 diarios o menos. Según la UNESCO, en 2002 el umbral de la pobreza era de 35 %<sup>17</sup>, esto indica un panorama de desigualdad en el Ecuador y un grave problema de delincuencia que vive día tras día los ecuatorianos, ha conllevado a los empresarios en tomar en cuenta el alto grado de peligrosidad por parte de la delincuencia al momento de cuidar sus activos.

<sup>16</sup> [www.bce.fn.ec](http://www.bce.fn.ec)

<sup>17</sup> *Gestion, Revista*; #147; Pag. 18

## 2.4.6 Factores Tecnológicos

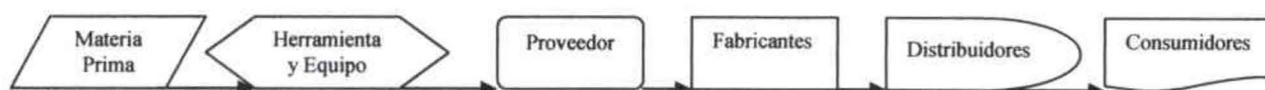
La tecnología en el Ecuador ha ido mejorando en el transcurso de los años, para obtener mejores resultados que representa ahorro en costos, así lograr ser más competitivo con el resto de los países.

En la industria azucarera y arrocerera tienen un problema por la falta de inversión adecuada en maquinaria y tecnología acorde con los requerimientos futuros, además falta de incentivos económicos para la adquisición de maquinaria agrícola para cosecha.<sup>18</sup>

## 2.4.7 Factores Culturales

La cultura gastronómica ecuatoriana se basa en el consumo de arroz y de azúcar haciendo que estos productos tengan un mercado muy amplio en nuestro país.

## 2.5 DIAGRAMA DEL FLUJO GENERICO



Modificado por autor  
Fuente El Sentido de los Negocios, Dan Thomas. Pág. 147

Gráfico 2.3

### 2.5.1 Materias Primas

La materia prima es indispensable, para el proceso de comercialización y de esta manera llegar a los clientes y satisfacer sus necesidades. Los elementos necesarios son: arroz y azúcar

18. <http://www.sica.gov.ec/cadenas/azúcar/docs/monitoreo.pdf>

### **2.5.1.1 Azúcar**

Los productos, RECOMALHERSA lo obtiene del Ingenio San Carlos, se encuentra ubicado en la provincia del Guayas. Aproximadamente se distribuye en tres cantones de la mencionada provincia: Marcelino Maridueña, Naranjito y El Triunfo. El Ingenio San Carlos elabora productos como: azúcar impalpable, panela, panela granulada, miel de caña, azúcar cruda y azúcar refinada.

### **2.5.1.2 Arroz**

Los productos, RECOMALHERSA lo obtiene de las siguientes empresas: Cafeica, Exportadora e Importadora Orellana y Ana Álvarez Cia. Ltda. y producen diferentes tipos de arroz como: el flor, semiflor, mil uno, osito, mágico y corriente con estas se ha establecido buenas relaciones por su seriedad y entrega la mercadería con crédito de 8 días para RECOMALHERSA.

### **2.5.2 Maquinarias y Equipos**

Las maquinarias y equipos necesarios para la comercialización de productos alimenticios de primera necesidad, se adquieren en su totalidad en el país.

Todos los equipos son de fácil disponibilidad, por lo que no existe ningún tipo de dificultad en adquirirlos como:

Computadoras, con software de contabilidad, necesitan de un continuo chequeo para que el inventario este actualizado y no exista problema alguno.

Equipos telefónicos, para que se logren comunicar la fuerza de venta con los directivos de RECOMALHERSA si tienen algún problema y con los chóferes de los camiones para coordinar la entrega de los productos a los distintos clientes.

### 2.5.3 Proveedores

Para poder proporcionar al cliente de RECOMALHERSA un buen producto es necesario tener una alianza con los mejores proveedores para ofrecer productos de calidad y cantidad garantizada.

Los proveedores de RECOMALHERSA se lo menciona en el punto 2.5.1.1 y 2.5.1.2.

### 2.5.4 Fabricantes

Los fabricantes de mayor influencia que tienen sobre la empresa son los siguientes:

	<b>Empresa</b>	<b>Azúcar</b>	<b>Arroz</b>
<b>Esmeraldas</b>	<b>Distribuidora Jácome</b>	Azúcar Valdez	Productores Independientes
	<b>Distribuidora Barriga</b>	Azúcar Monterrey	Cafeica
	<b>El Granero</b>	Azúcar Valdez	Productores Independientes
<b>Quito</b>	<b>Campoverde Hernán</b>	Azúcar Valdez	Productores Independientes
	<b>Eduardo Feijoo</b>	Azúcar Yansen	Productores Independientes
	<b>Comercializadora Godoy</b>	Azúcar Troncal	Productores Independientes

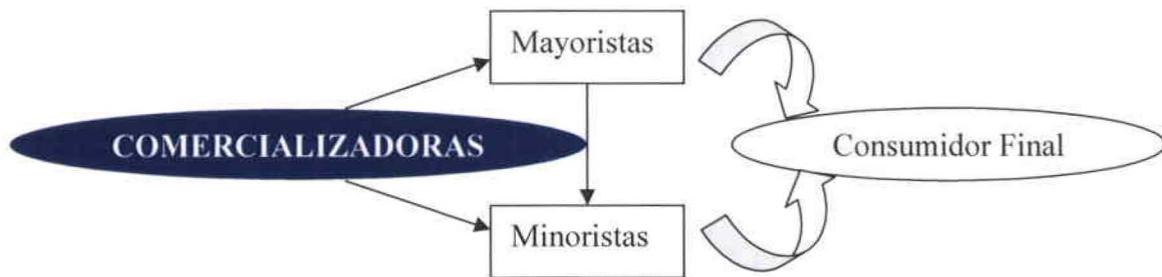
Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación Directa

Tabla 2.3

Estas empresas compiten en el mismo segmento de la organización porque los productos son similares y atacan al mismo nicho de mercado.

### 2.5.5 Canales de Distribución

Los canales de distribución más visibles como se puede observar en el gráfico 2.4, para la comercialización de productos de primera necesidad son dos, para poder llegar de una manera rápida y satisfacer todas las expectativas y exigencias del consumidor.



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Gráfico 2.4

Las comercializadoras venden sus productos directamente a los mayoristas y minoristas para que ellos vendan al consumo final.

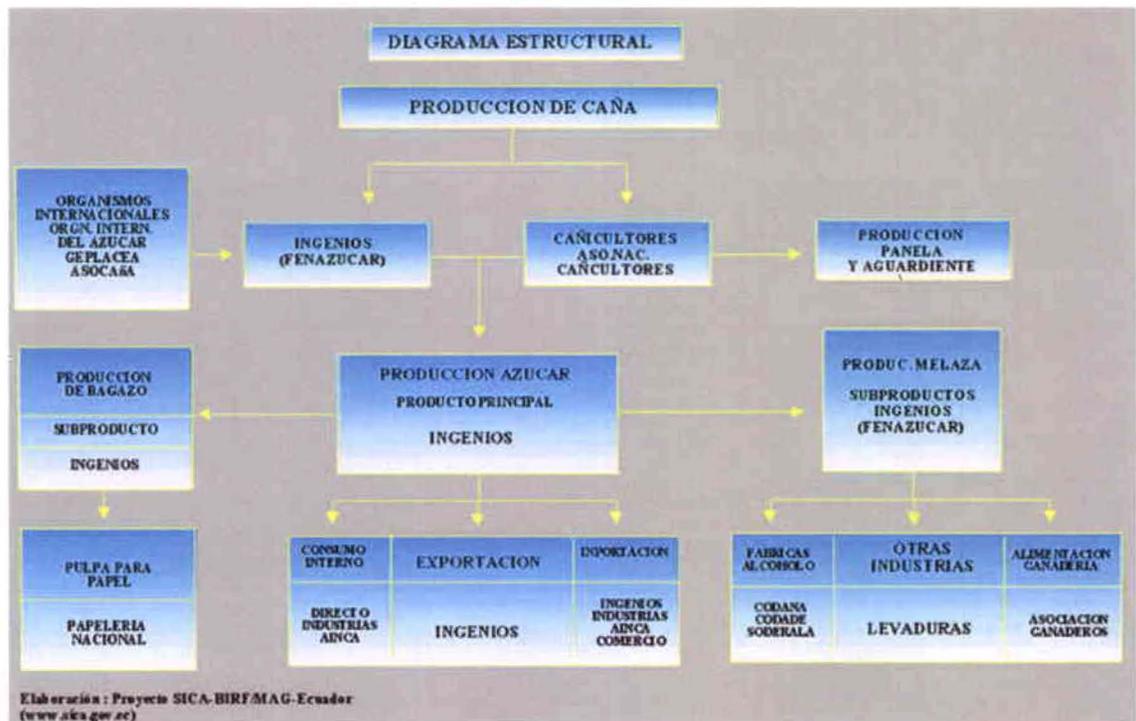
- Mayoristas (los que compran por mayor de los 150 sacos o quintales) venden a los minoristas y estos a su vez al consumidor final en su almacén.
- Minoristas (los que compran por menor de los 150 sacos o quintales) expenden directamente al consumidor final en su tienda.

## 2.5.6 Consumidores

Los consumidores finales de los productos que comercializan la sub-Industria de venta al por mayor de Alimentos es la población ya que la dieta del ecuatoriano es indispensable el arroz y azúcar.

## 2.6 ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA

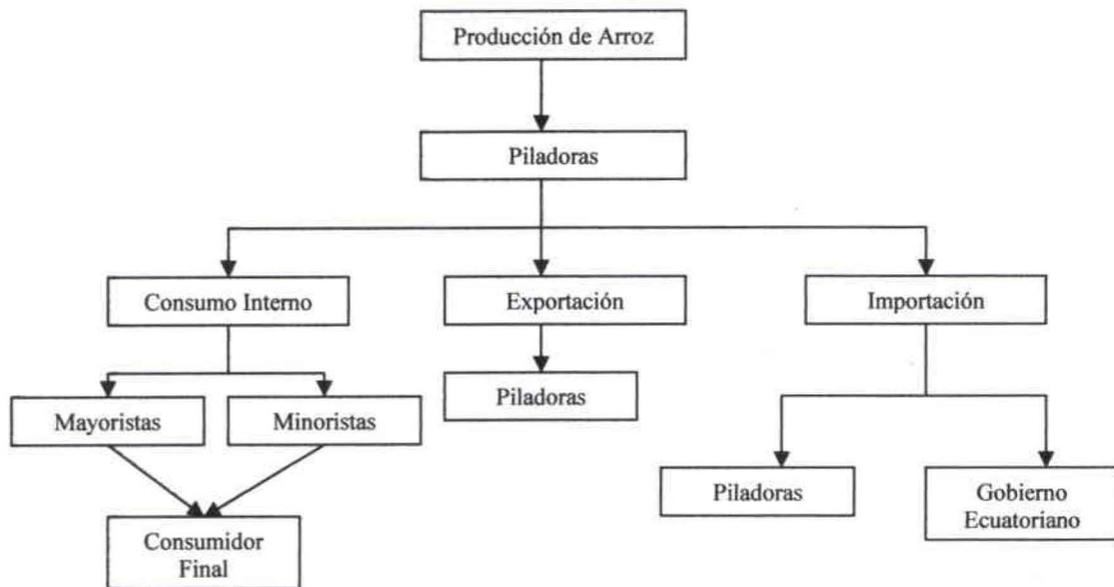
La cadena agroindustrial de la azúcar comprende todos los sectores de su producción agrícola, como el cultivo de la caña de azúcar, la industrialización, la comercialización y la distribución a los consumidores en el país, así como también, cualquier otro tipo de actividades que sirven de apoyo y que intervienen en forma directa e indirecta en la creación de bienes finales.



Elaborado por: SICA  
Fuente: SICA

Gráfico 2.5

En cambio en la industria del arroz es menos compleja porque no se obtiene muchos derivados como de la caña de azúcar.



Elaborado por: Autor  
Fuente: SICA

Gráfico 2.6

## 2.7 EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL DIAGRAMA DE PORTER

### 2.7.1 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores existente es alta, ya que existen 6 empresas que distribuyen azúcar y arroz en el segmento de mercado de la empresa tanto en los valles de Quito y Esmeraldas.

Estas empresas tratan de competir por medio de un precio más cómodo y extendiendo el crédito a los clientes

En ciudades de provincias pequeñas, aun se tiene mercado para este tipo de productos, es necesario explotarlos antes de que otras empresas puedan acceder a estos.

### 2.7.2 Productos Sustitutos

El arroz y el azúcar no poseen muchos sustitutos porque en la dieta del ecuatoriano son indispensables estos productos. Los sustitutos para el arroz

pueden ser los carbohidratos como la papa, fideos, etc. En cambio, el principal sustituto para el azúcar es la panela

### **2.7.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

La empresa ha negociado condiciones ventajosas con la mayoría de los proveedores, pero en el caso particular de San Carlos, éste impone directamente las condiciones a las comercializadoras sobre las ventas de cada año, por la exclusividad que tienen de comercializar sus productos. En cambio los productores de arroz por ser una industria más fragmentada se logra negociar de mejor manera porque se tiene otras opciones de compra.

### **2.7.4 Poder de Negociación de los Compradores**

Los compradores tienen la facultad de elegir lo que le favorezca tanto en servicio, calidad y precio.

Su poder de negociación es alto, ya que son los clientes los que eligen la mejor opción al momento de realizar su compra porque tienen algunas empresas que le pueden proveer del producto que requieran.

### **2.7.5 Barreras de Entrada**

Las incorporaciones de nuevos competidores son altas por tener algunas barreras de entrada y esto se debe a varios factores:

Las economías de escala, es una barrera de entrada ya que se debe adquirir cantidades considerables para poder ofertar a los distintos clientes que tiene la empresa, también las economías de escala pueden actuar como un obstáculo

para la distribución, la utilización de la fuerza de ventas y el financiamiento para las nuevas empresas que deseen ingresar a esta industria.

Una barrera de entrada para nuevos inversores, es el desconocimiento del mercado, ya que cada ciudad es distinto el comportamiento de los clientes.

**CAPÍTULO III**

**“INVESTIGACIÓN DE**

**MERCADOS”**

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Con el presente capítulo se pretende establecer el diseño metodológico de la investigación de mercado y conocer las percepciones y expectativas de los clientes de RECOMALHERSA, además investigar la calidad del servicio que brinda la empresa, así como también determinar los resultados de la misma como fundamento del plan de marketing.

#### **3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

##### **3.2.1 Problema Gerencial**

Las ventas en el año 2007 han sido hacia la baja en el último cuatrimestre, determinar los motivos sobre el irregular comportamiento de las ventas y tomar las decisiones correctas por parte de la alta gerencia para lograr un crecimiento constante en las ventas de la empresa.

##### **3.2.2 Problema de la Investigación de Mercados**

Investigar las causas del comportamiento de las ventas que ha sido hacia la baja en el año 2007, y se realizará una exploración a los clientes de RECOMALHERSA sobre los productos y el servicio que se les brinda, además averiguar la diversificación de nuevas líneas de productos para el portafolio de la empresa.

### **3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La población objeto de estudio de la presente investigación, corresponde a los clientes actuales de RECOMALHERSA, para lograr una evaluación del producto y del servicio. Para esto, los clientes minoristas actuales de la empresa, ascienden a un total de 125 distribuidos en la Provincia de Pichincha y Esmeraldas.

En tal sentido, las intenciones de la investigación de mercado, es trabajar con un 100% de nivel de confianza, para lo cual, no será necesario trabajar con una muestra, ya que se investigará a la totalidad de la población objeto de estudio.

Por otra parte, es necesario investigar a expertos, para obtener información cualitativa y entender de mejor manera el mercado, por la cual se entrevistará a 3 expertos en el área mercadotecnia para sustentar la fase cualitativa.

### **3.4 OBJETIVOS**

El presente estudio estará sujeto al cumplimiento de los siguientes objetivos

#### **3.4.1 Objetivo General**

Determinar las causas por las cuales las ventas han tenido un comportamiento regular a través de una investigación cualitativa y cuantitativa.

#### **3.4.2 Objetivos Específicos**

- Investigar el índice de satisfacción de los clientes externos.
- Descubrir las percepciones o expectativas del cliente acerca del servicio.
- Determinar el desempeño de la logística.

- Identificar nuevas líneas de producto que el cliente puede adquirir.
- Establecer el desempeño de la fuerza de venta.
- Investigar las percepciones del cliente acerca de los productos que oferta la empresa.

### **3.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

- El índice de satisfacción de los clientes externos está al 80%.
- Los clientes de RECOMALHERSA piensan que la empresa le da un buen servicio
- El desempeño de la logística de RECOMALEHERSA está al 80% aceptación.
- Los clientes necesitan nuevas líneas de producto como: avena, sal y granos.
- El desempeño de la fuerza de ventas está al 80% de aceptación.
- La percepción de los productos que comercializa está al 80% de aceptación.

### **3.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para la investigación se ha escogido la investigación exploratoria es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo<sup>1</sup>. Este tipo de investigación tomará como fundamento la entrevista a expertos.

1. KINNEAR/TAYLOR, Investigación de mercados, Quinta Edición, Pág. 124

También se aplicará la investigación concluyente descriptiva, ya que está diseñada para suministrar información para la evaluación de cursos alternativos de acción<sup>2</sup>. Los descubrimientos se utilizan como datos para la toma de decisiones.

Se utilizará el diseño de sección transversal, llamada diseño de investigación de encuestas es útil en la descripción de las características de los consumidores y en la determinación de la frecuencia de los fenómenos del marketing<sup>3</sup>.

### **3.6.1 Obtención de la Información**

Las fuentes de información seleccionadas son de datos de información primaria y secundaria.

Los datos primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de la investigación<sup>4</sup>, para esto se realizaran encuestas que darán información veraz, de acuerdo al objetivo de minimizar el error y de obtener resultados aplicables a la realidad.

Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación, pueden clasificarse como provenientes de fuentes internas o externas, las primeras están disponibles en la organización (como datos históricos de volumen de ventas, frecuencia de compra, base de datos de clientes, etc.) y las ultimas se originan fuera de ésta<sup>5</sup>.

2. KINNEAR/TAYLOR, Investigación de mercados, Quinta Edición, Pág. 129

3. KINNEAR/TAYLOR, Investigación de mercados, Quinta Edición, Pág. 133

4. KINNEAR/TAYLOR, Investigación de mercados, Quinta Edición, Pág. 125

5. IBID

Los datos externos ya han sido recopilados de fuentes tales como: publicaciones gubernamentales, censos, libros, boletines, informes, internet y publicaciones de revistas, los cuales han servido para un estudio del mercado y sector donde se desarrolla el negocio.

### **3.6.2 Metodología**

Se utilizará el método analítico, para realizar un análisis profundo de las variables, sintético para poder obtener conclusiones exactas que nos ayuden a encontrar las distintas soluciones al problema e histórico para basarnos en los antecedentes como una herramienta de apoyo.

### **3.6.3 Diseño de la fase cuantitativa- entrevistas a expertos**

La fase cualitativa está constituida por la entrevista a expertos para determinar una base para la investigación cualitativa.

#### **3.6.3.1 Objetivo General**

Investigar con expertos la forma de lograr un mejoramiento en la logística, relaciones, percepciones y expectativas de los clientes.

#### **3.6.3.2 Objetivos Específicos**

- Investigar los factores críticos de las percepciones de los clientes a los expertos investigados.
- Determinar los factores críticos de las expectativas de los clientes a los expertos investigados.

- Investigar la manera de administración de servicio al cliente y logística de los expertos investigados.

### **3.6.3.3 Metodología**

Se utilizará el método análisis síntesis, para lo cual se identificarán los factores claves del éxito de manera cualitativa con el fin de descubrir las percepciones, expectativas de los clientes, además de investigar la administración del servicio al cliente y logística de empresas líderes en la distribución de consumo masivo. Esta investigación se la va realizar por medio de un cuestionario (Ver anexo A.1).

### **3.6.4 Diseño de la fase cuantitativa- encuesta**

#### **3.6.4.1 Objetivos Generales**

Descubrir las percepciones y expectativas de los clientes de RECOMALHERSA en forma cuantitativa sobre aspectos relacionados con el servicio y con el producto.

#### **3.6.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el índice de satisfacción de los clientes actuales.
- Establecer las expectativas del cliente respecto al servicio.
- Determinar el desempeño de la logística de la empresa RECOMALHERSA.
- Identificar nuevas líneas de producto.
- Establecer el desempeño de la fuerza de venta.

- Evaluar las percepciones del cliente acerca de los productos que oferta la empresa.

#### **3.6.4.3 Metodología**

Se utilizará el método análisis síntesis, para lo cual se identificará los factores claves del éxito de manera cuantitativa a fin de descubrir la relación del cliente en sus percepciones y expectativas con la situación actual del servicio y del producto de la empresa. Esta investigación se la va a realizar por medio de encuestas, se fundamenta principalmente en una escala de intervalo, en donde se mide cuantitativamente las percepciones y expectativas de los clientes bajo el modelo definido por LIKERT (Ver anexo A.2).

#### **3.6.5 MUESTREO**

La investigación se sustentará en la evaluación del producto y del servicio actual investigando a los 125 minoristas de la empresa que forman parte del portafolio de clientes<sup>6</sup>.

### **3.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

6. MARTINEZ, Ciro; Estadística y Muestreo, ECOE Ediciones, Pág. 829

#### **3.7.1 Investigación Cualitativa**

Según las entrevistas realizadas, cuyo desglose se encuentra en el anexo A.3, se pudo concluir que los aspectos más relevantes en cuanto a la evaluación del servicio son los que se detallan a continuación:

- PERCEPCIONES
  - o Credibilidad de la empresa.
  - o Importancia de la marca de los productos.
  - o Calidad del producto.
  - o Precios de los productos.
  - o Diversidad en el portafolio de productos.
  - o Tiempo en el crédito.
- SERVICIO
  - o Evaluación de la calidad en el servicio.
  - o Cumplimiento de tiempos.
  - o Atención personalizada.
- LOGÍSTICA
  - o Calidad del despacho de los productos.
  - o Tiempo de despacho.
- VENDEDORES

- o Agilidad de los vendedores (servicio pronto).
- o Disposición de ayuda.
- o Trato.
- o Capacidad de respuesta a inquietudes.
- o Presentación.

Para la correcta medición, se recomendó utilizar la escala de LIKERT (1 – 5), la cual brinda un adecuado parámetro para medir, dos puntos negativos (1 y 2), dos puntos positivos (4 y 5) y el punto medio (3).

### 3.7.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

#### 3.7.2.1 Servicio

**¿Cómo considera usted el servicio que le da la empresa RECOMALHERSA?**

PREGUNTA 1	
DATO	VALOR
Media	4,60
Desviación estándar	0,49
Sesgo	- 0,40
Curtosis	- 1,87
Varianza	0,24
Mediana	5
Moda	5
Máximo	5
Mínimo	4

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla 3.1

### HISTOGRAMA PREGUNTA 1

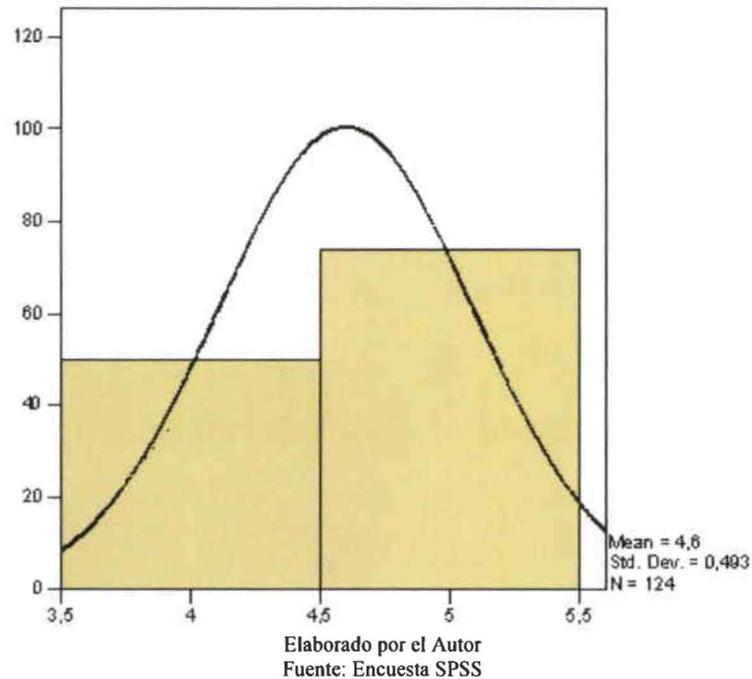


Gráfico: 3.1

El promedio de calificación es de 4.60 que equivale al 91.94% de aceptación con respecto a la calidad del servicio de la empresa RECOMALHERSA, la calificación mínima es de 4 (bueno), la máxima es de 5 (muy bueno) y la mayoría de encuestados manifiestan que el servicio de la empresa es de 5 (muy bueno).

En lo que respecta a la variabilidad de las respuestas, de igual manera los datos no están muy dispersos, puesto que apenas el resultado es de la desviación estándar es de 0.49.

La calificación que han asignado los clientes de RECOMALHERSA, como se aprecia en el gráfico 3.1, tiene niveles elevados, es decir que el servicio que brindan los trabajadores de esta empresa satisface a sus compradores.

**La compañía RECOMALHERSA, ¿cumple con sus servicios en el tiempo que promete hacerlo?**

**PREGUNTA 4**

DATO	VALOR
Media	4,26
Desviación estándar	0,44
Sesgo	1,08
Curtosis	- 0,84
Varianza	0,20
Mediana	4
Moda	4
Máximo	5
Mínimo	4

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.2

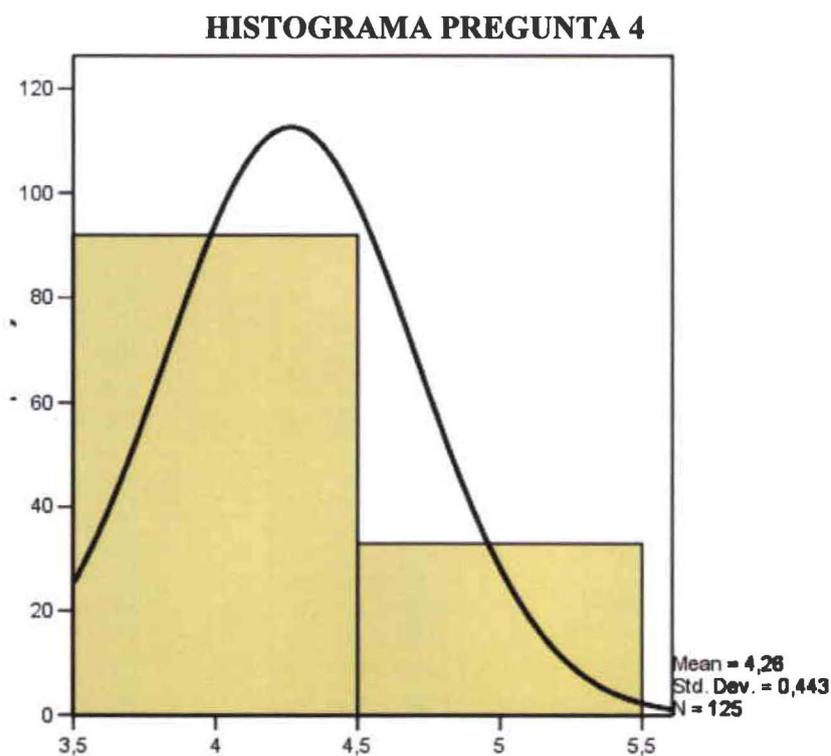


Gráfico: 3.2

El promedio de calificación es de 4.26 que corresponde al 85.28% de aceptación con respecto al cumplimiento de servicios de RECOMALHERSA hacia sus clientes, la calificación mínima es de 4 (en acuerdo), la máxima es de 5 (totalmente de acuerdo) y la mayoría de encuestados manifiestan que están en acuerdo con el cumplimiento del tiempo y de servicios de la empresa.

A lo que respecta variabilidad de las respuestas, de igual manera los datos no muestran mucha dispersión, ya que el resultado es de 0.44 de desviación estándar.

La calificación que han asignado los clientes de RECOMALHERSA, con respecto a la satisfacción del cumplimiento del tiempo y del servicio que ofrecen los empleados de la empresa refleja que están muy satisfechos.

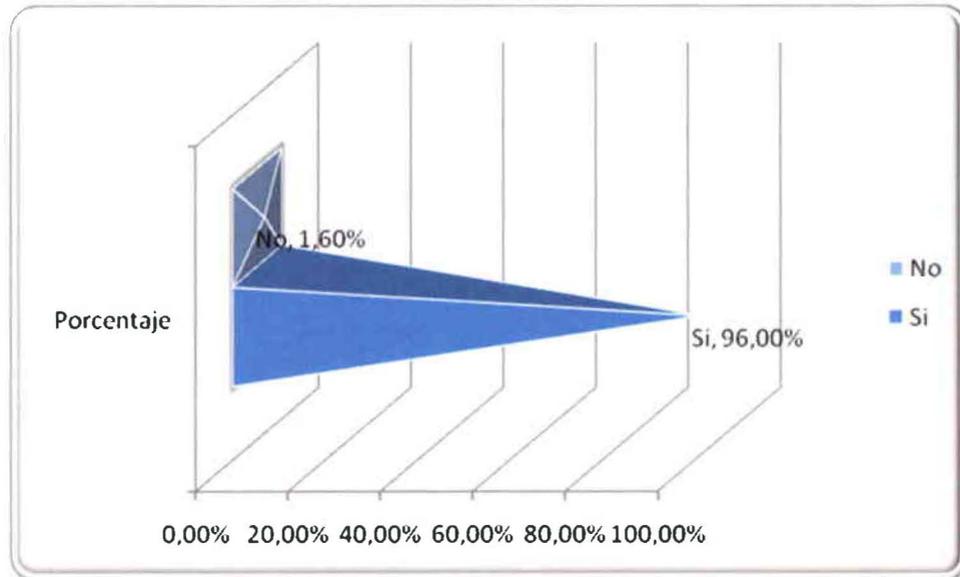
**¿La compañía RECOMALHERSA le brinda atención personalizada?, si su respuesta es SI pase a la siguiente pregunta.**

<b>PREGUNTA 9</b>		
<b>Dato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	120	96,00%
<b>No</b>	2	1,60%
<b>No responden</b>	3	2.40%
<b>Total</b>	125	100%

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.3

### PREGUNTA 9



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.3

El 96% de las personas encuestadas manifestaron que RECOMALHERSA si les brinda atención personalizada, este factor genera mayor confianza y mejora la rentabilidad para la empresa.

**¿Qué mejoras sugeriría usted en cuanto al servicio para que usted se sienta totalmente satisfecho?**

### PREGUNTA 14

Dato	Frecuencia	Porcentaje
No mejoraría nada	87	67,97%
Bajen precios	18	14,06%
Aumentar días de crédito	14	10,94%
Aumenten venta de otros productos	2	1,56%
Ayuden a vender el producto con publicidad	1	0,78%
Calidad de azúcar	1	0,78%
El transporte	1	0,78%
Que no falte el producto	1	0,78%
Entreguen pesado en kilos como el azúcar	1	0,78%
Prontitud en la entrega	1	0,78%
Publicidad	1	0,78%
Total	128	100,00%

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.4

Como se puede observar en la tabla 3.4 la mayoría de clientes de RECOMALHERSA expresaron que no cambiarían o mejorarían nada de esta empresa, lo que indica que están muy satisfechos con la forma que se asiste a los clientes; sin embargo existen también sugerencias en que aspectos les gustaría que la empresa mejore, entre los principales están:

- Bajen precios, este factor por el momento se le dificulta ya que los precios de RECOMALHERSA comparados con la competencia son más elevados por la calidad del producto que se ofrece.
- Aumenten días de crédito, en este sentido la empresa debe buscar la forma de extender el plazo para que sus clientes cancelen sus facturas.

### 3.7.2.2 Logística

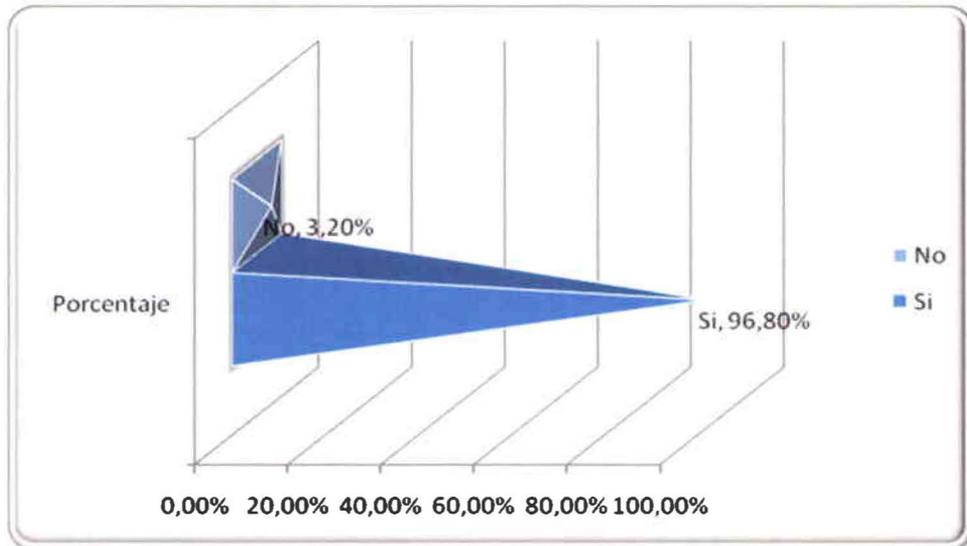
**Cuando la compañía RECOMALHERSA se compromete a despachar un producto, ¿lo cumple?**

<b>PREGUNTA 2</b>		
<b>Dato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	121	96,80%
<b>No</b>	4	3,20%
<b>Total</b>	125	100,00%

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.5

## PREGUNTA 2



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.4

El 96.80% de las personas encuestadas expresaron que la empresa RECOMALHERSA es seria en lo que ofrece y despachan sus productos cuando lo ofrecen, haciendo llegar a tiempo el producto hacia sus clientes.

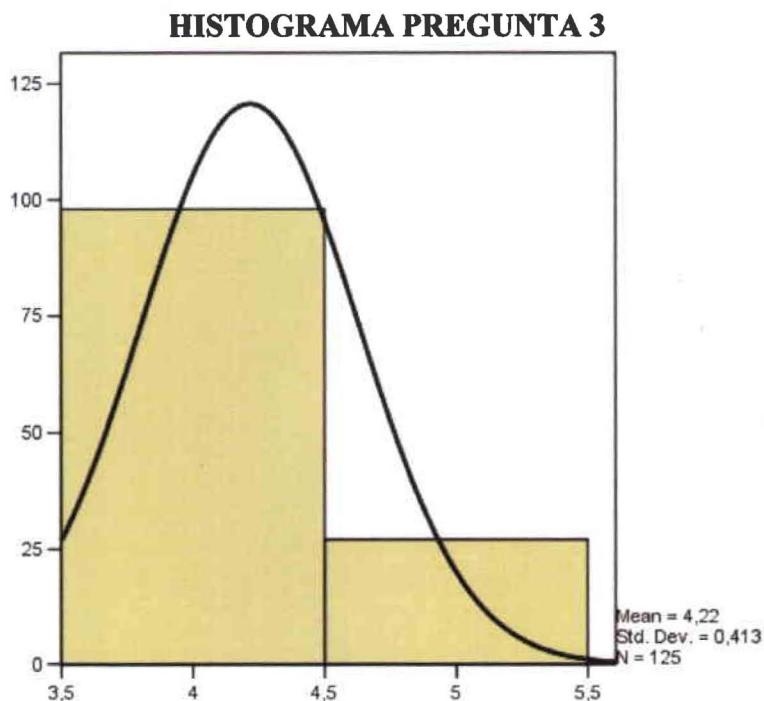
### 3.7.2.3 Percepciones

Cuando usted tiene un problema, ¿la compañía RECOMLHERSA muestra sincero interés para resolverlo?

PREGUNTA 3	
DATO	VALOR
Media	4,22
Desviación estándar	0,41
Sesgo	1,40
Curtosis	- 0,05
Varianza	0,17
Mediana	4
Moda	4
Máximo	5
Mínimo	4

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.6



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.5

El promedio de calificación es de 4.22 que corresponde al 84.32% de aceptación con respecto a la atención que brinda RECOMALHERSA a sus

clientes cuando estos se encuentra en problemas y la relación de sinceridad por parte de la organización., la calificación mínima es de 4 (en acuerdo), la máxima es de 5 (totalmente de acuerdo) y la mayoría de encuestados manifiestan que están en acuerdo en que dicha empresa se preocupa sinceramente por solucionar sus problemas con el producto, además perciben los clientes que la empresa logra tener credibilidad sobre el servicio que ofrece.

A lo que concierne a variabilidad de respuestas, los datos no presentan considerable dispersión, ya que el resultado de la desviación estándar es de 0.41.

**De una escala del uno a cinco, ¿Qué tan importante es la marca de los productos que oferta RECOMALHERSA?**

**PREGUNTA 11**

DATO	VALOR
<b>Media</b>	4,46
<b>Desviación estándar</b>	0,50
<b>Sesgo</b>	0,15
<b>Curtosis</b>	- 2,01
<b>Varianza</b>	0,25
<b>Mediana</b>	4
<b>Moda</b>	4
<b>Máximo</b>	5
<b>Mínimo</b>	4

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.7

### HISTOGRAMA PREGUNTA 11

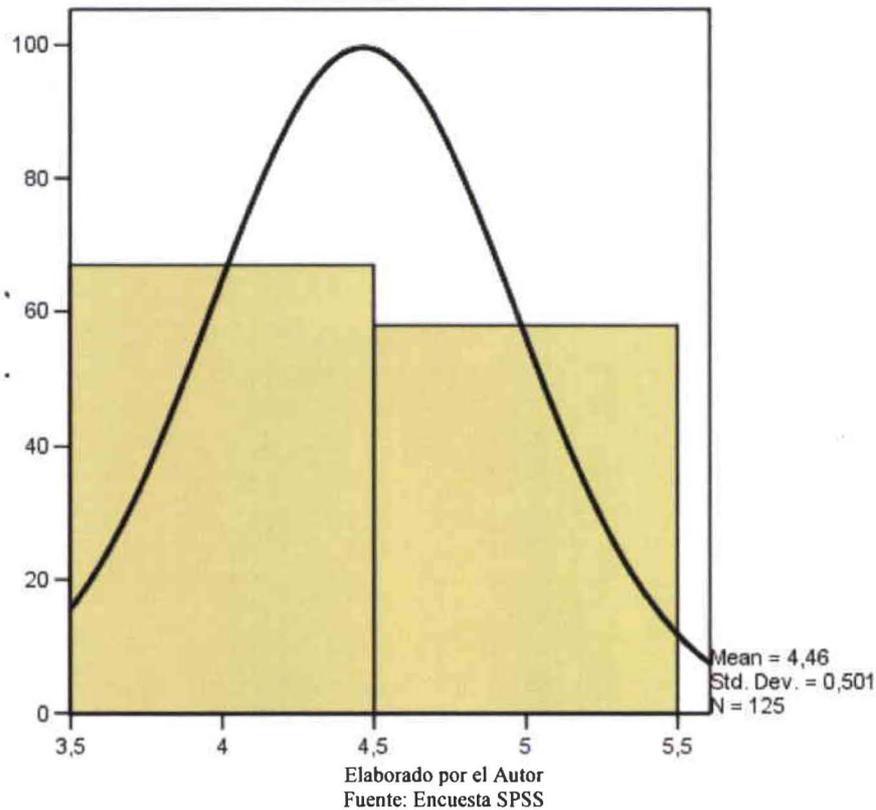


Gráfico: 3.6

El promedio de calificación es de 4.46 que corresponde al 89.28% de importancia de la marca que oferta RECOMALHERSA a sus clientes, la calificación mínima es de 4 (importante), la máxima es de 5 (muy importante) y la mayoría de encuestados manifiestan que es importante la marca de los productos, ya que la directiva ha realizado negociaciones con proveedores que ofrecen una buena calidad en sus productos.

A lo que concierne a variabilidad de respuestas, los datos no presentan considerable dispersión, ya que el resultado de la desviación estándar es de 0.50.

## ¿Califique la calidad del producto de la empresa?

PREGUNTA 12	
DATO	VALOR
Media	4,44
Desviación estándar	0,51
Sesgo	0,06
Curtosis	- 1,58
Varianza	0,26
Mediana	4
Moda	4
Máximo	5
Mínimo	3

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.8

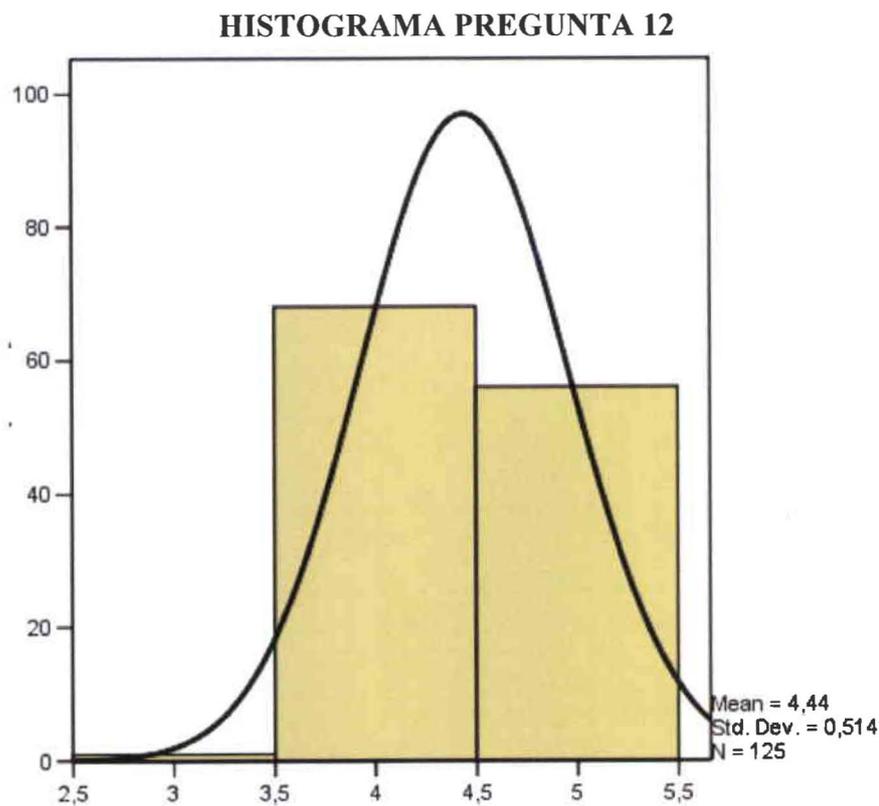


Gráfico: 3.7

El promedio de calificación es de 4.44 que corresponde al 88.80% de aceptación a la calidad de los productos de RECOMALHERSA a sus clientes, la calificación mínima es de 3 (ni buena ni mala), la máxima es de 5 (excelente)

y la mayoría de encuestados manifiestan que la calidad de los productos que distribuye la empresa es buena.

A lo que concierne a variabilidad de respuestas, los datos no presentan exagerada dispersión, ya que el resultado de la desviación estándar es de 0.51.

**¿Califique los precios de los productos de la empresa?**

<b>PREGUNTA 13</b>	
<b>DATO</b>	<b>VALOR</b>
Media	2,87
Desviación estándar	0,40
Sesgo	- 0,26
Curtosis	7,04
Varianza	0,16
Mediana	3
Moda	3
Máximo	5
Mínimo	2

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.9

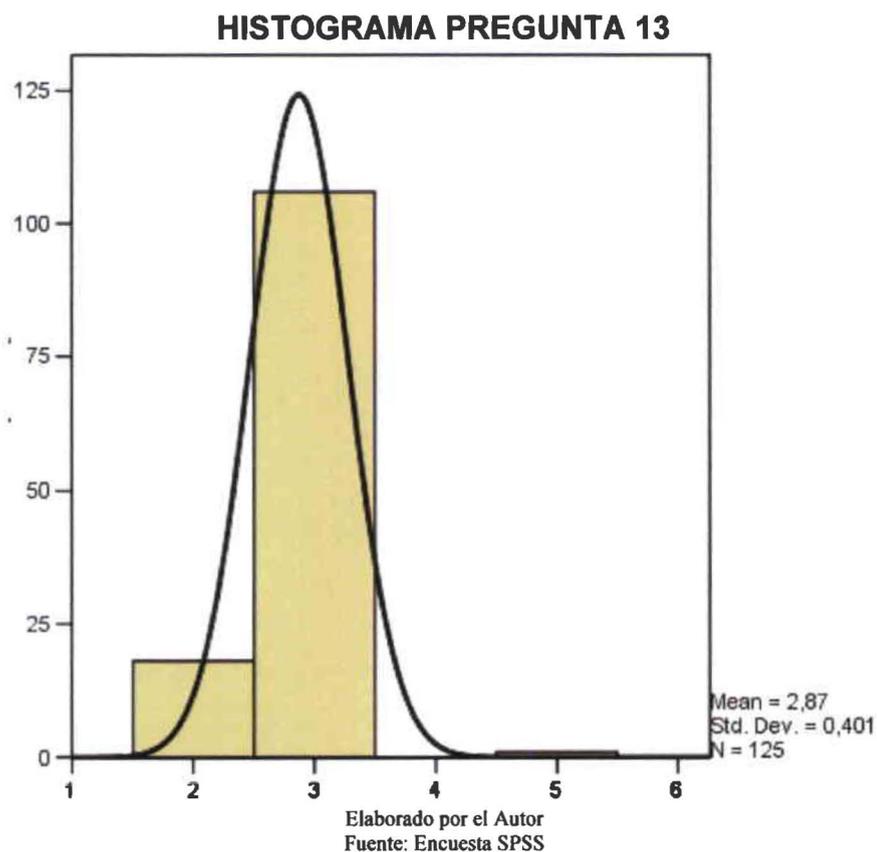


Gráfico: 3.8

El promedio de calificación es de 2.87 que corresponde al 57.44% de aceptación a los precios de los productos de RECOMALHERSA, la calificación mínima es de 2 (caros), la máxima es de 5 (muy baratos) y la mayoría de encuestados manifiestan que estos productos tienen precios aceptables.

A lo que concierne a variabilidad de respuestas, los datos no presentan exagerada dispersión, ya que el resultado de la desviación estándar es de 0.40.

En este segmento se puede notar que a ciertas personas les parecen costosos los productos que distribuye la empresa, pero estos costos retribuyen ya que son de muy buena calidad.

### 3.7.2.4 Vendedores

Los vendedores de la empresa RECOMALHERSA ¿le brindan el servicio con prontitud?

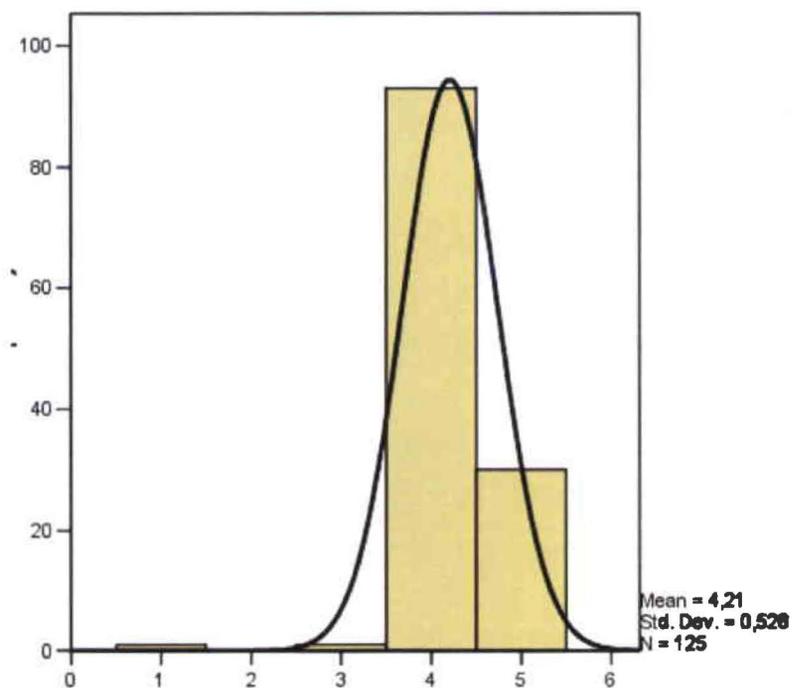
PREGUNTA 5

DATO	VALOR
Media	4,21
Desviación estándar	0,53
Sesgo	- 1,15
Curtosis	9,98
Varianza	0,28
Mediana	4
Moda	4
Máximo	5
Mínimo	1

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.10

HISTOGRAMA PREGUNTA 5



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.9

El promedio de calificación es de 4.21 que corresponde al 84.16% de aceptación ante la prontitud del servicio de RECOMALHERSA, la calificación mínima es de 1 (totalmente en desacuerdo), la máxima es de 5 (totalmente de

acuerdo) y la mayoría de encuestados la velocidad de los servicios de la empresa es 4 (de acuerdo).

A lo que concierne a variabilidad de respuestas, los datos no presentan exagerada dispersión, ya que el resultado de la desviación estándar es de 0.52.

En este segmento se puede notar que algunas personas no están de acuerdo con la prontitud del servicio de la empresa, esto se ocasiona porque en todo negocio se pueden presentar problemas en transporte, ya que este servicio se terceriza lo que produce contratiempos en la entrega, ocasionando desmanes en el servicio.

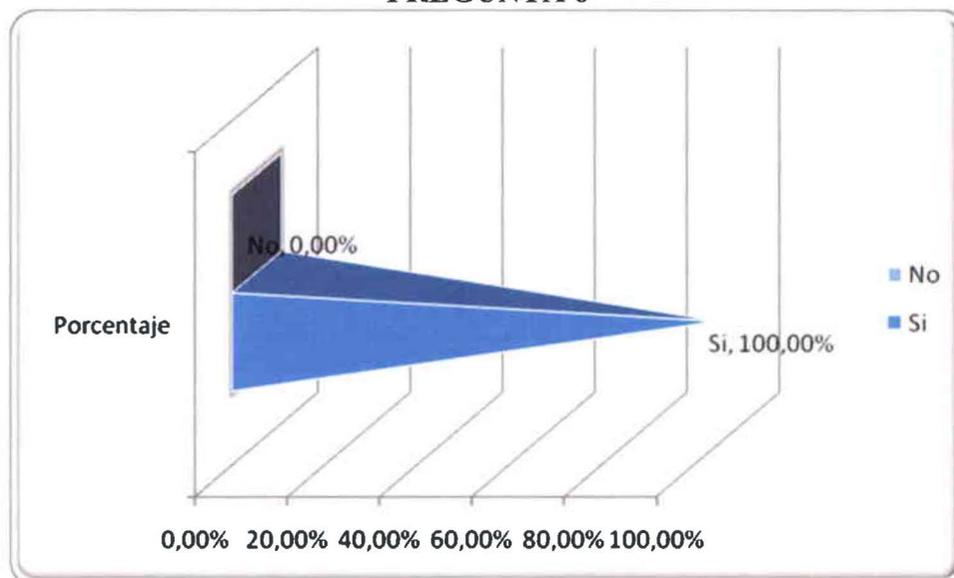
**Los vendedores de la empresa RECOMALHERSA, ¿siempre se muestran dispuestos a ayudarlo?**

<b>PREGUNTA 6</b>		
<b>Dato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	125	100,00%
<b>No</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	125	100,00%

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.11

### PREGUNTA 6



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.10

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que los vendedores de la empresa RECOMALHERSA siempre se muestran dispuestos a ayudarlos, la manera principal de cómo les ayudan es dándoles más plazo para que cancelen los pagos (1 o 2 días) y les entregan la cantidad exacta del producto solicitado, entre las principales. A continuación se presenta todas las razones que manifestaron los clientes en la tabla 3.10:

Datos	Frecuencia	Porcentaje
<b>Dan prorroga en pagos</b>	45	58,44%
<b>Dan la cantidad solicitada</b>	12	0,8
<b>Atienden a sus necesidades</b>	7	0,8
<b>Entrega oportuna</b>	5	1,6
<b>Dan asesorías del producto</b>	2	1,6
<b>Buena calidad y cantidad</b>	1	7,2
<b>Cuando requieren del producto la empresa lo envía</b>	1	0,8
<b>Producto en buen estado</b>	1	0,8
<b>Si no pagan igual entregan el pedido</b>	1	0,8
<b>Solucionan problemas</b>	1	0,8
<b>Son eficientes en las entregas</b>	1	0,8
<b>Total</b>	77	100,0

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.12

## ¿Cómo es el trato de los vendedores de RECOMALHERSA?

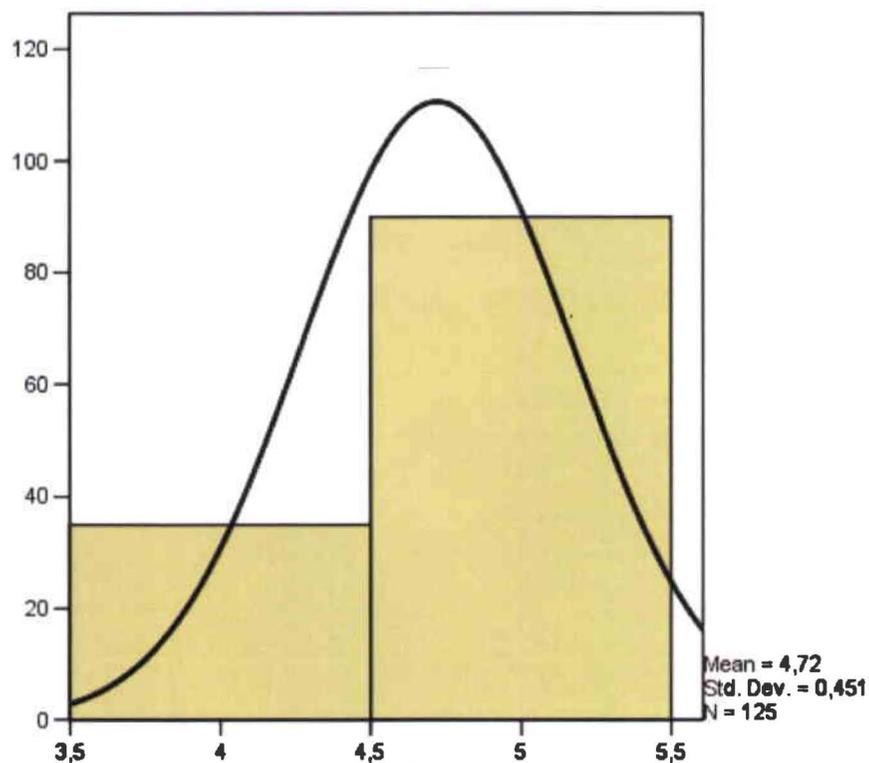
### PREGUNTA 7

DATO	VALOR
Media	4,72
Desviación estándar	0,45
Sesgo	- 0,99
Curtosis	- 1,03
Varianza	0,20
Mediana	5
Moda	5
Máximo	5
Mínimo	4

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.13

### HISTOGRAMA PREGUNTA 7



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.11

El promedio de calificación es de 4.72 que equivale al 94.90% de aceptación con respecto al trato de los vendedores de RECOMALHERSA, la calificación

mínima es de 4 (bueno), la máxima es de 5 (muy buena) y la mayoría de encuestados manifiestan que el servicio de la empresa es de 5 (muy bueno).

A lo que respecta variabilidad de las respuestas, de igual manera los datos no son dispersos, puesto que apenas el resultado es de 0.45 de desviación estándar.

La calificación que han asignado los clientes de RECOMALHERSA, como se aprecia en la tabla 3.13, tiene niveles elevados, significando esto que la manera de tratar de los empleados de la empresa hacia sus clientes es óptima ocasionando satisfacción para el cliente de la empresa.

**¿La respuesta a sus inquietudes por parte de los vendedores de RECOMALHERSA es?**

<b>PREGUNTA 8</b>	
<b>DATO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Media</b>	4,69
<b>Desviación estándar</b>	0,47
<b>Sesgo</b>	- 0,81
<b>Curtosis</b>	- 1,37
<b>Varianza</b>	0,22
<b>Mediana</b>	5
<b>Moda</b>	5
<b>Máximo</b>	5
<b>Mínimo</b>	4

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.14

### HISTOGRAMA PREGUNTA 8

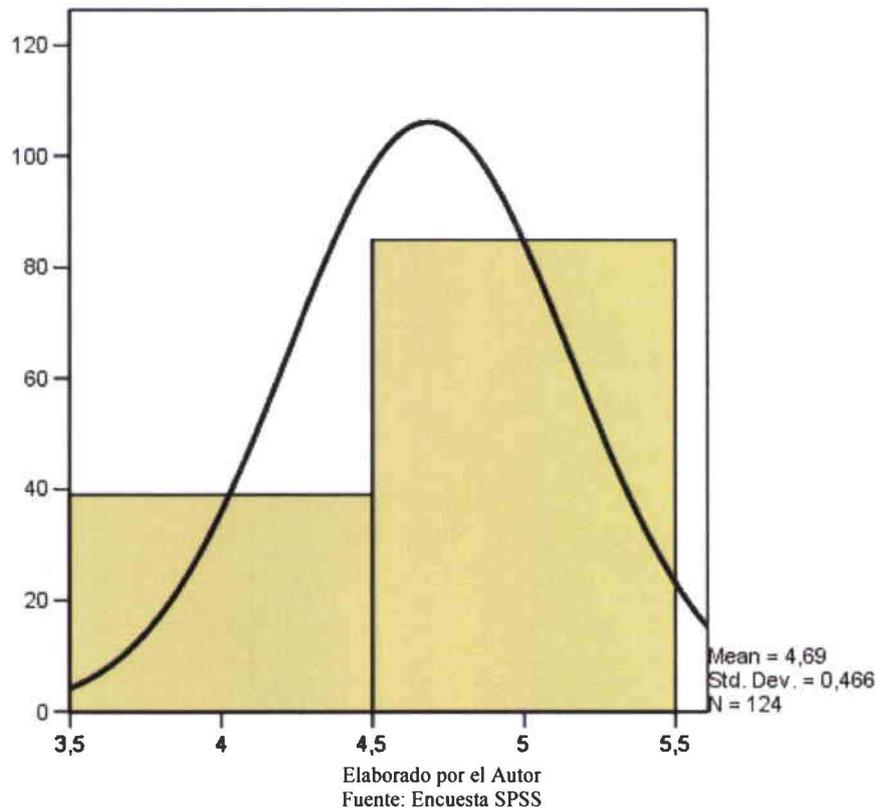


Gráfico: 3.12

El promedio de calificación es de 4.69 que equivale al 94.40% de aceptación con respecto a las capacidades de repuestas de inquietudes hacia los productos de RECOMALHERSA, la calificación mínima es de 4 (bueno), la máxima es de 5 (muy buena) y la mayoría de encuestados manifiestan que el servicio de la empresa es de 5 (muy bueno).

A lo que respecta variabilidad de las respuestas, de igual manera los datos no son dispersos, puesto que apenas el resultado es de 0.47 de desviación estándar.

Esto se debe a que el vendedor de RECOMALEHERSA está capacitado y tiene un elevado conocimiento del producto que oferta, además están preparados para dar soporte al cliente en lo que requiera.

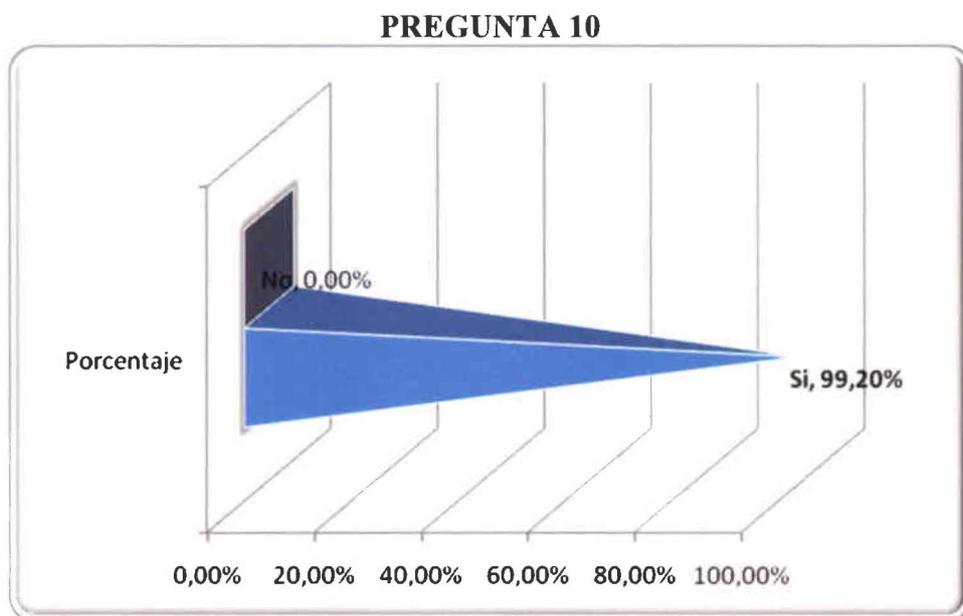
¿La presentación de los vendedores de la compañía RECOMALHERSA es la adecuada?

**PREGUNTA 10**

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Si	124	99,20%
No	0	0,00%
No responde	1	0.80%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.15



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.13

Todas las personas encuestadas manifestaron que si es buena la presentación de los vendedores de RECOMALHERSA ya que su presencia física está de acuerdo a su trabajo.

A continuación se presenta la totalidad de razones que manifestaron las personas encuestadas sobre la presentación de los vendedores:

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Bien vestidos de acuerdo a su trabajo	28	58,33%
Están presentables	11	22,92%
Son amables	1	2,08%
Son aseados	1	2,08%
Vestimenta decente	1	2,08%
Total	42	100,00%

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.16

### 3.7.2.5 Expectativas

¿Qué nuevas líneas de productos le gustaría que la empresa disponga para su distribución?

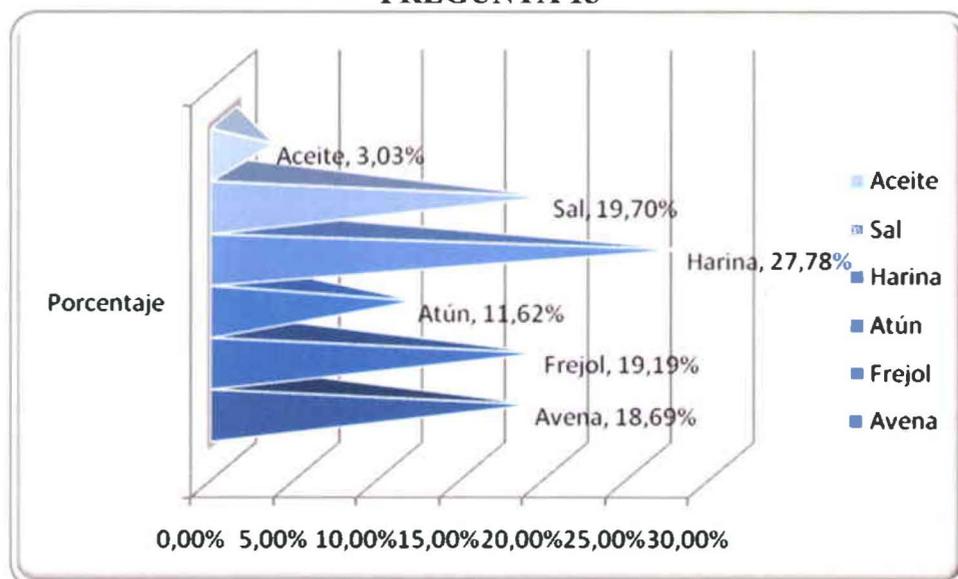
#### PREGUNTA 15

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Avena	37	18,69%
Frejol	38	19,19%
Atún	23	11,62%
Harina	55	27,78%
Sal	39	19,70%
Aceite	6	3,03%
Total	198	100,00%

Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Tabla: 3.17

#### PREGUNTA 15



Elaborado por el Autor  
Fuente: Encuesta SPSS

Gráfico: 3.14

Las nuevas líneas de productos que a las personas encuestadas les gustaría que la empresa disponga para su distribución se muestran en el gráfico anterior; como se observa la harina con el 27.78% es el producto de mayor aceptación de compra y otro producto sería la sal con el 19.70%.

### 3.7.3 Cruce de Variables

El principal objetivo del cruce de variables es la determinación de las causas que son las más importantes por las calificaciones más bajas obtenidas en la calidad del servicio. Para ello la pregunta base para el cruce de variables es la número 1: ¿Cómo considera usted el servicio que le da la empresa RECOMALHERSA?

Para ello en las filas se puede notar los resultados de la calificación del servicio y en las columnas, el factor de variación que determinará las causas más importantes, medido por el coeficiente de correlación, por ser una combinación de variables numéricas.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

#### 3.7.3.1 Análisis de Causas de Calificación del Servicio con la Falta de Sinceridad

Pregunta 1 con 3			
DATO	Bueno	Muy bueno	Total
En acuerdo	41	56	97
Totalmente de acuerdo	9	18	27
<b>Total</b>	50	74	124

Coeficiente de correlación: 0.407

El nivel de correlación que hace que el nivel de calidad de servicio varíe, con respecto a la sinceridad que muestra la empresa RECOMALHERSA hacia sus clientes, es del 40,70%. Esta es una calificación que indica una fuerte correlación entre las variables, es decir que es un factor importante en la definición de la calidad del servicio.

### 3.7.3.2 Análisis de Causas de Calificación del Servicio con la Falta de Cumplimiento de Promesas a Tiempo

**Pregunta 1 con 4**

DATO	Bueno	Muy bueno	Total
<b>En acuerdo</b>	39	52	91
<b>Totalmente de acuerdo</b>	11	22	33
<b>Total</b>	50	74	124

**Coefficiente de correlación:** 0.343

El nivel de correlación que hace que el nivel de calidad de servicio varíe, con respecto al cumplimiento de los servicios prometidos en el tiempo indicado de la empresa RECOMALHERSA hacia sus clientes, es del 34,30%. Esta es una calificación que indica una fuerte correlación entre las variables, es decir que es un factor importante en la definición de la calidad del servicio.

### 3.7.3.3 Análisis de Causas de Calidad del Servicio con Respecto a la Falta de Prontitud en la Gestión de los Vendedores

**Pregunta 1 con 5**

DATO	Bueno	Muy bueno	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	1	1
<b>En desacuerdo</b>	1	0	1
<b>En acuerdo</b>	41	51	92
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	22	30
<b>Total</b>	50	74	124

**Coefficiente de correlación:** 0,230

El nivel de correlación que hace que el nivel de calidad de servicio varíe, con respecto a la falta de prontitud en la gestión de los vendedores de la empresa RECOMALHERSA hacia sus clientes, es del 23,00%. Esta es una calificación que no indica una fuerte correlación entre las variables, es decir que no es un factor muy importante en la definición de la calidad del servicio.

#### 3.7.3.4 Análisis de Causas de Calidad del Servicio con Respecto al Trato de los Vendedores

**Pregunta 1 con 7**

DATO	Bueno	Muy bueno	Total
<b>Bueno</b>	18	17	35
<b>Muy bueno</b>	32	57	89
<b>Total</b>	50	74	124

**Coefficiente de correlación:** 0,116

El nivel de correlación que hace que el nivel de calidad de servicio varíe, con respecto al mal trato de los vendedores de la empresa RECOMALHERSA hacia sus clientes, es del 11,60%. Esta es una calificación que no indica una fuerte correlación entre las variables, es decir que no es un factor muy importante en la definición de la calidad del servicio.

#### 3.7.3.5 Análisis de las Causas de la Calificación del Servicio con la Falta de Capacidad de Respuesta de los Vendedores

**Pregunta 1 con 8**

DATO	Bueno	Muy bueno	Total
<b>Bueno</b>	20	18	39
<b>Muy bueno</b>	30	54	84
<b>Total</b>	50	73	123

**Coefficiente de correlación:** 0,104

El nivel de correlación que hace que el nivel de calidad de servicio varíe, con respecto a la falta de capacidad de respuesta a inquietudes de los vendedores de la empresa RECOMALHERSA hacia sus clientes, es del 10,40%. Esta es una calificación que no indica una fuerte correlación entre las variables, es decir que no es un factor muy importante en la definición de la calidad del servicio.

### 3.7.3.6 Análisis de Causas de la Calidad del Servicio con Respecto a la Calidad del Producto de la Empresa

Pregunta 1 con 12			
DATO	Bueno	Muy bueno	Total
Ni buena ni mala	1	0	1
Buena	26	42	68
Excelente	23	32	55
<b>Total</b>	50	74	124

**Coefficiente de correlación:** 0,936

El nivel de correlación que hace que el nivel de calidad de servicio varíe, con respecto a la calidad de los productos de la empresa RECOMALHERSA hacia sus clientes, es del 93,60%. Esta es una calificación que indica una fuerte correlación entre las variables, es decir que es un factor muy importante en la definición de la calidad del servicio.

### 3.7.3.7 Análisis de Causas de Calidad del Servicio con Respecto al Nivel de Precios

**Pregunta 1 con 13**

DATO	Bueno	Muy bueno	Total
Caros	8	9	17
Aceptables	42	64	106
Muy baratos	0	1	1
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>74</b>	<b>124</b>

**Coefficiente de correlación:** 0.368

El nivel de correlación que hace que el nivel de calidad de servicio varíe, con respecto al nivel de precios de la empresa RECOMALHERSA, es del 36,80%. Esta es una calificación que indica una fuerte correlación entre las variables, es decir que es un factor muy importante en la definición de la calidad del servicio.

### 3.8 ANÁLISIS GLOBAL

Con la investigación de campo se llegó a determinar que los clientes de RECOMALHERSA se encuentran satisfechos en un 91,94% en cuanto a los servicios que esta empresa ofrece, la razón principal es porque los vendedores están capacitados para suplir las necesidades de los clientes haciéndoles llegar el producto a tiempo y en las cantidades solicitadas; además que su imagen es la adecuada para el cumplimiento de las funciones, otra de las cualidades que los vendedores poseen es que al momento de dirigirse a sus clientes lo hacen en forma respetuosa, educada y amable.

En cuanto a la logística, de igual manera RECOMALHERSA mantiene altos índices de satisfacción con un 96.8%, pero a su vez se presenta un problema porque la empresa no cuenta con una flota de camiones propios generando en pocas ocasiones que el producto llegue a destiempo, afortunadamente estas falencias no ocurren con frecuencia.

En cuanto a los productos alternativos a los clientes de la empresa les gustaría que se implementen la harina (27.78%) y sal (19.7%), la alta gerencia lo va a tomar en cuenta para negociar con los distintos proveedores para implementar estos commodities en el portafolio de productos de la empresa

En las percepciones de los clientes se detectó que en cuanto a la **calidad de los productos** es buena con un 88.8 %, porque la alta gerencia se preocupa por ofertar productos de buena calidad a sus clientes.

En cuanto a **precios**, el 57.44 % de encuestados manifestaron que están de acuerdo debido a que estos precios son coherentes con el servicio y el producto dado.

La percepción de los clientes en cuanto a la **atención brindada** es 84.32% puesto que los vendedores siempre muestran un amplio interés por solucionar los diversos problemas que se pueden suscitar. En los resultados se detectó que los clientes desean más tiempo de crédito para cancelar sus facturas.

Estos tres puntos para RECOMALHERSA son de vital importancia para que se mantenga en este negocio porque estas son las causales para que las ventas se mantengan crecientes y si uno de estos puntos recae afectará de forma directa a las ventas.

### **3.9 EL NEGOCIO “LA OPORTUNIDAD”**

La evaluación del servicio arrojó resultados muy alentadores, el gran reto será mejorar a un más el nivel de los índices actuales, los cuales permitirán crear un vínculo más estrecho con los clientes de RECOMALHERSA.

Luego del análisis de la investigación se ha podido identificar que la oportunidad que posee RECOMALHERSA es en ampliar su portafolio de productos aprovechando la gran credibilidad que esta mantiene ante sus clientes facilitando el esfuerzo de mercadotecnia para un adecuado posicionamiento.

Con el incremento de nuevas líneas de productos se podría incrementar el nivel de ventas actuales, mejorando notoriamente la rentabilidad generada para los accionistas.

# CAPÍTULO IV

## “LA EMPRESA HOY”

## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA HOY

#### DATOS GENERALES

Ciudad	Quito
Nombre Legal	RECOMALHERSA
Dirección	Pifo Av. Interoceánica y Calle José Delgado esquina
Sector	Pifo
Teléfono	02-2375-828
E-mail	ramiroalvarez23@yahoo.com
Tipo de Empresa	Comercializadora
Gerente General	Silvia Alvarez
Presidente	Ramiro Alvarez

#### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

##### RESEÑA HISTÓRICA

Silvia Álvarez formaba parte de una empresa conjuntamente con sus hermanos, participación que duró por más de veinte años, pero por motivos personales se separó de la empresa. Transcurría el año 2006 cuando Silvia Álvarez vendió un inmueble y con ese dinero ella quiso formar una nueva empresa asociándose esta vez con Ramiro Álvarez y Bolívar Álvarez para la cual comenzó a conversar con los ejecutivos del Ingenio San Carlos ya que en

años anteriores ella había tenido la distribución del azúcar pero por motivos económicos no pudo continuar con este trabajo. Los ejecutivos del ingenio analizaron su petición de iniciar su distribución en Quito y en Esmeraldas. Gracias a su experiencia y honestidad en el tiempo que trabajó, obtuvo nuevamente la distribución del azúcar para estas dos provincias. Inmediatamente se comenzó a realizar las acciones necesarias para fundar la nueva empresa distribuidora de azúcar y junto con los accionistas de la empresa naciente se proyectó que también se vendiera arroz porque este negocio Silvia también lo había realizado en años anteriores. Así esta empresa nace en Octubre con el nombre de RECOMALHERSA (Representaciones Comerciales Álvarez Hermanos S. A.) la integran tres accionistas y se fundó con un capital 75.000 dólares.

Los socios que la conforman son:

- Silvia Álvarez tiene el cargo de Gerente General.
- Ramiro Álvarez tiene el cargo de Presidente.
- Bolívar Álvarez.

### **4.3 LA EMPRESA HOY**

Para un mejor conocimiento de la planificación estratégica de RECOMALHERSA, cuando comenzó sus operaciones los accionistas desarrollaron los siguientes pasos:

- Misión
- Visión
- Valores y Principios
- Objetivos Generales
- Objetivos y Estrategias por área de la empresa
  - Área de Comercialización
  - Área de Marketing
  - Área de Finanzas
  - Área de Talento Humano

Cabe recalcar que se va a desarrollar en este capítulo como ha sido la administración y gestión de RECOMALHERSA por parte de la alta gerencia, además no se va a realizar ningún análisis sobre dicha gestión.

#### **4.3.1 Misión**

“Somos una empresa que comercializa productos de consumo masivo, para alcanzar la satisfacción de los clientes, accionistas y proveedores, mediante una cadena de logística eficiente, con un talento humano motivado y preparado para lograr maximizar la rentabilidad de la organización”.

### **4.3.2 Visión**

“Ser líderes en ventas de productos de consumo masivo en las provincias de Esmeraldas y Pichincha, con una cadena de logística eficiente”.

### **4.3.3 Valores y Principios**

- Respeto al cliente, colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad.
- Solidario al cliente, colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad.
- Amor al cliente, colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad.
- Honestos al cliente, colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y Estado.
- Principio puntualidad de nuestros colaboradores, directivos y accionistas.

### **4.4 OBJETIVOS GENERALES**

- La utilidad bruta que se pide como mínimo a la empresa en el primer año medio es que sea mayor a \$ 4000 dólares mensual.
- Ampliar la oferta a nuestros clientes introduciendo nuevos productos de primera necesidad cada año y medio.
- Mantener un control diario de inventarios en distribución y bodegas por medio de un sistema operativo denominado SYCO.
- Tener una buena relación con el proveedor exclusivo de la azúcar y los diferentes proveedores de arroz.
- Adquirir la lealtad de los trabajadores mediante capacitación continua de diferentes temas para desarrollar al máximo sus competencias a favor de la organización.

## **4.5 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS POR AREA DE LA EMPRESA**

Recomalhersa cuenta con una planificación estratégica y con una planificación táctica bastante ligera para cada área de la empresa definida, ya que tiene algunos objetivos donde no se tiene indicadores de gestión y no se da seguimiento en el tiempo de la ejecución para ciertos objetivos organizacionales, además que no hay implantación de la estrategia que se efectuó al inicio de la empresa.

Se analizara el área de Comercialización, Marketing, Financiero y Talento Humano.

### **4.5.1 Área de Comercialización**

#### **4.5.1.1 Objetivos**

- Vender un mínimo de 3200 sacos de azúcar y un mínimo de 1200 quintales de arroz cada mes en el primer año y medio.
- Los inventarios en Esmeraldas se debe aplicar el Just in Time porque no se tiene bodegas y en Pichincha se maneja con un máximo de 400 sacos en bodega y se realiza el control y distribución del inventario por parte del vendedor y debe llevar un registro en Excel y en el sistema operativos SYCO por parte del auxiliar contable.
- Incrementar una línea de productos de consumo masivo cada año y medio para ampliar la oferta a los clientes.
- Capacitar a los vendedores para obtener de ellos un trabajo óptimo.

Encontrar y explotar nichos de mercados no abastecidos.

## **4.5.1.2 Estrategias**

### **4.5.1.2.1 Estrategia de Venta efectiva**

- Lograr una atención oportuna y eficiente al momento de vender al cliente.
- Capacitación y Retroalimentación al personal.
- Medir el grado de satisfacción del cliente.
- Las alianzas que se logre con los minoristas será en darle un mejor precio que la competencia para maximizar el ahorro por parte del minorista y consumidor final.

### **4.5.1.2.2 Estrategia de Servicios**

- Cambio de productos defectuosos.
- Lograr que el cliente este abastecido una vez a la semana y en un día específico.
- Atención personalizada.

### **4.5.1.2.3 Estrategia de Expansión**

- Visitar y lograr una venta efectiva a panaderías y pequeñas industrias.

### **4.5.1.2.4 Estrategia de Cobranza efectiva**

- Cuando hay un nuevo cliente se deberá dar información correcta en precio, plazo y presentación del producto con el fin de evitar problemas al momento de realizar el cobro.
- Pedir referencias de los clientes a casas comerciales.

- Controlar el riesgo crediticio de nuestra cartera para que no caigan en mora y que puedan seguir comprando la mercancía.

#### **4.5.1.2.5 Estrategia de Control de Operaciones**

- Los inventarios en Esmeraldas se debe de hacer Just in Time porque no se tiene bodegas y en Pichincha se maneja con un máximo de 400 sacos de inventario.

### **4.5.2 Área de Marketing**

#### **4.5.2.1 Objetivos**

- Lograr el posicionamiento de la empresa por parte de los minoristas y consumidor final.

#### **4.5.2.2 Estrategias**

- Encontrar y explotar nuevos nichos de mercados no abastecidos
- Capacitar a los empleados en cursos de servicio al cliente y venta efectiva.
- Introducir el nombre comercial, para lograr el posicionamiento del mercado por parte de los minoristas y consumidor final.

### **4.5.3 Área de Finanzas**

#### **4.5.3.1 Objetivos**

- La utilidad bruta que se pide como mínimo a la empresa que sea mayor a \$ 4000 dólares mensual en el primer año y medio de operaciones.
- Establecer políticas de crédito para los clientes de la empresa, con el fin de facilitar el pago de sus compras.
- En un año tener un profundo conocimiento acerca de la realidad financiera de la empresa
- Tercerizar la contabilidad de la empresa y pago de Impuestos.

#### **4.5.3.2 Estrategias**

##### **4.5.3.2.1 Estrategias De Crédito e Inventario**

- Vender un mínimo de 3200 sacos de azúcar y un mínimo de 1200 quintales de arroz cada mes.
- El crédito que se esta dando a los clientes es de 8 a 15 días.

##### **4.5.3.2.2 Estrategias De mejor conocimiento financiero**

- Llevar el control financiero y contable por medio del estado de resultados y por medio de las ventas, compras e inventarios.

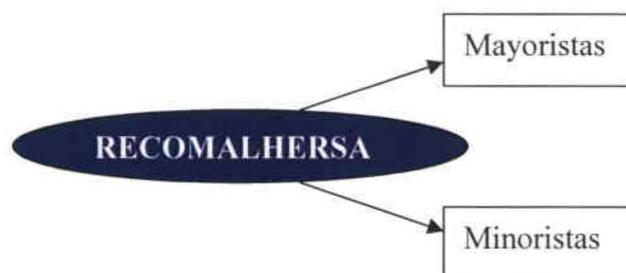
Se realiza en la ciudad de Quito y Esmeraldas conjuntamente el estudio con los vendedores pero de forma superficial de las características de sus consumidores, frecuencia de compra, y el comportamiento, pero lamentablemente no hay un sistema de información de la satisfacción de los consumidores sobre el servicio integral que la empresa RECOMALHERSA presta a los mismos.

#### 4.6.1.1.1 Clientes – Características.

RECOMALHERSA tiene contacto directo con clientes minoristas y mayoristas, para proveer de arroz y azúcar (Ver figura 4.1)

Según como se ha podido experimentar por la labor de la empresa, los consumidores finales son para la población de Esmeraldas y los valles de Quito.

Los niveles socioeconómicos que atienden los minoristas y mayoristas que provee la empresa RECOMALHERSA son para los niveles medio, medio bajo y bajo.



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Figura 4.1

#### **4.6.1.1.1.2 Información acerca de los clientes**

Debido a que no se posee una descripción expresa y características de los clientes de RECOMALHERSA, notando el normal funcionamiento del negocio se ha podido concluir:

- **Mayoristas y Minoristas**

El 30% corresponde a clientes mayoristas, los cuales revenden a detallistas y minoristas y el 70% a clientes minoristas que venden a detallistas en Esmeraldas.

Por otro lado en Quito el 10 % corresponde a clientes mayoristas, los cuales revenden a detallistas y minoristas y el 90 % a clientes minoristas que venden a detallistas.

Es por esto que la empresa desarrolla sus estrategias en beneficio de los minoristas y ser una solución integral para suplir las necesidades de sus negocios.

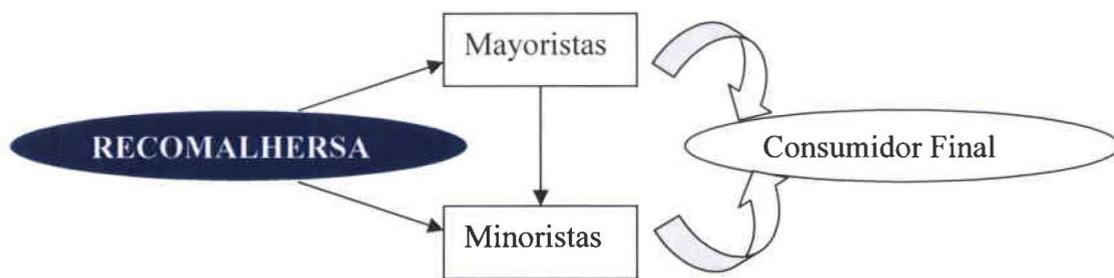
- **Por ciudades donde se ofrecen los productos**

RECOMALHERSA es su primer año de operaciones tanto en la ciudad de Esmeraldas y los valles de Quito (Sangolquí, Tumbaco, Yaruquí, El Quinche) logró competir en la sub-industria de venta al por mayor de alimentos logrando atender a los mayoristas y minoristas, obteniendo clientes frecuentes.

- **Comportamiento de los clientes**

Tanto en los valles de Quito como en Esmeraldas el comportamiento de los clientes se define de acuerdo a las compras que realicen a la empresa, así los podemos calificar como frecuentes u ocasionales.

#### 4.6.1.1.1.3 Sistema de Canales de Distribución hasta llegar al consumidor Final



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Figura 4.2

Como ya se explicó, RECOMALHERSA vende sus productos directamente a los mayoristas y minoristas para que ellos vendan al consumidor final.

- Mayoristas (los que compran por mayor de los 150 sacos o quintales) venden a los minoristas y estos a su vez al consumidor final en su almacén.
- Minoristas (los que compran por menor de los 150 sacos o quintales) expenden directamente al consumidor final en su tienda.

#### 4.6.1.1.2 Sistema de información de ventas

El control de ventas la empresa lo realiza por medio del sistema SYCO, en el cual se registran las ventas que se realizan en las dos ciudades.

RECOMALHERSA tiene la oficina principal en Quito y desde ahí se realizan las compras de los productos al Ingenio y arroceros para las dos ciudades, se lleva el control de los gastos, descuentos realizados, salida de dinero para cuando se necesite realizar un pago, las facturas de las ventas realizadas y los precios de los productos.

Los vendedores de Esmeraldas y Quito se encargan de llevar en forma manual las ventas realizadas, facturas cobradas, depósitos realizados, gastos y se entrega cada semana para controlar a la fuerza de ventas.

#### **4.6.1.1.2.1 Modelo del cliente**

Es un esquema donde se muestran las interacciones entre la compañía y sus diversos clientes.

Por el momento no importa el “como” sino el “que”; en otras palabras, no se ilustrará nada de lo que sucede en el interior de la organización, solamente se mostrarán las interacciones con los clientes contenido las preguntas:<sup>1</sup>

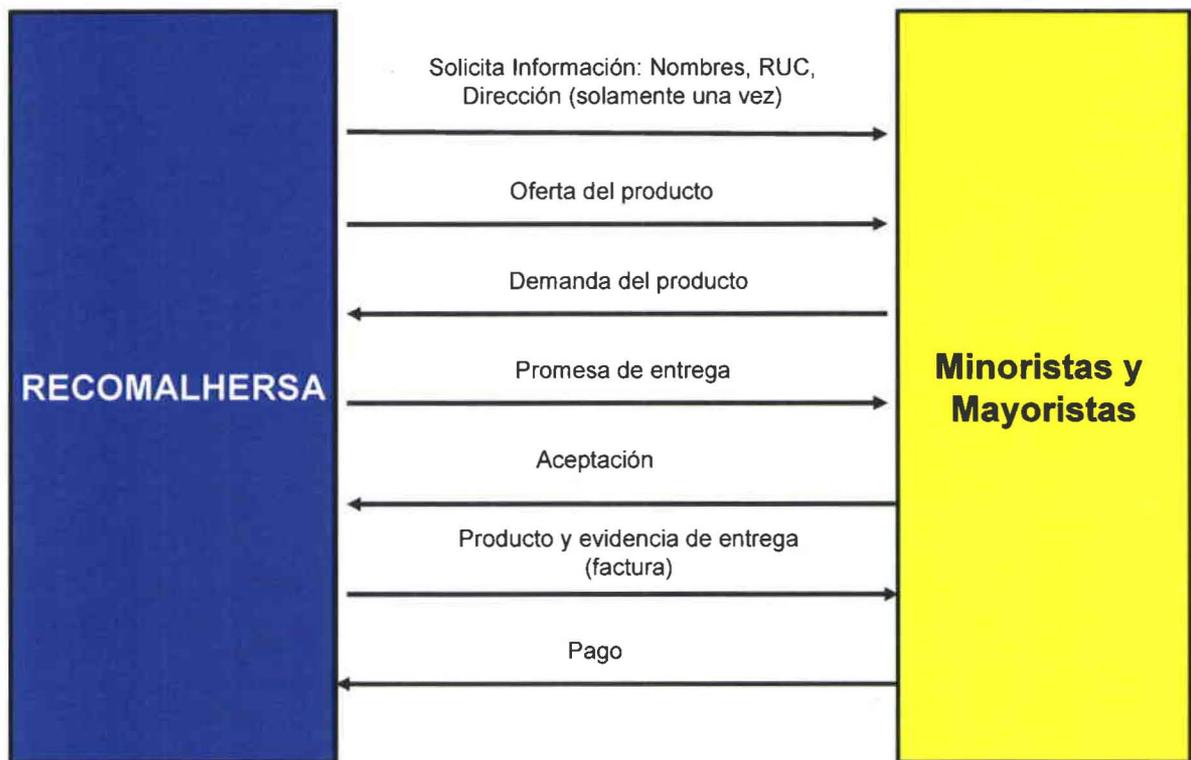
- ¿Qué dan los clientes a la organización?
- ¿Qué da la organización a los clientes?

Las ventas posee el siguiente proceso tanto en Esmeraldas como en Quito:

Luego de realizar un análisis a cada cliente conociendo su responsabilidad de pago con otras comercializadoras, se toma los datos para integrarlos como clientes de la empresa los cuales son: Nombres completos, RUC o C.I., dirección y teléfono. Para cada venta se hace un pedido con 3 días de anticipación para poder llevar el número del producto exacto, al realizar la entrega se efectúa la facturación correspondiente y luego se efectúa el cobro con el plazo que hayan quedado RECOMALHERSA y los clientes.

1. ESPINOZA DE LOS MONTEROS, Armando; REATA; Editorial Lagares; Pág. 126

En la figura 4.3, se tiene la siguiente secuencia de pasos que irán definiendo el modelo del cliente para RECOMALHERSA.



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Figura 4.3

Actualmente la empresa cuenta con 125 clientes en su base de datos distribuidos con 66 compradores, en los valles, de Quito y 59 consumidores en Esmeraldas.

#### 4.6.1.1.3 Sistema de información financiera.

La empresa tiene un registro debidamente organizado sus compras, ventas, cuentas por cobrar, créditos a los clientes, control de gastos y esta información se lo lleva excel y en el Software SYCO.

## **4.6.2. Gestión de operaciones y procesos**

RECOMALHERSA ofrece el servicio de comercializar azúcar y arroz al por mayor en Quito y Esmeraldas.

Para analizar la información acerca de sus operaciones y procesos es necesario estudiar: Ciclo Operativo, Proveedores y Manejo de inventarios.

### **4.6.2.1. Ciclo operativo**

El ciclo operativo (procesos de negocio) según Hammer y Champy: “Un conjunto de actividades que, tomadas juntas, producen un resultado de valor para el cliente”.<sup>2</sup>

Además del fin para el cliente debe haber un fin también para la empresa, donde el valor dado al cliente a través del proceso se refleje de regreso en la empresa.<sup>3</sup>

El ciclo operativo de la empresa RECOMALHERSA es diferente con el azúcar y el arroz.

Sigue los siguientes pasos el ciclo operativo de la azúcar (Ver figura 4.4):

- 1.- Se efectúa los pedidos con anticipación para tener la necesidad de llevar mercadería a los clientes.
- 2.- Se realiza el depósito de la mercadería que se necesita para vender a los clientes.
- 3.- Inmediatamente se llama al ingenio para que procedan a facturar y despachen la mercadería.

2. HAMMER Y CHAMPY, Reengineering the Corporation; Harper Business; Pág. 3  
3. ESPINOZA DE LOS MONTEROS, Armando; REATA; Editorial Lagares; Pág. 129

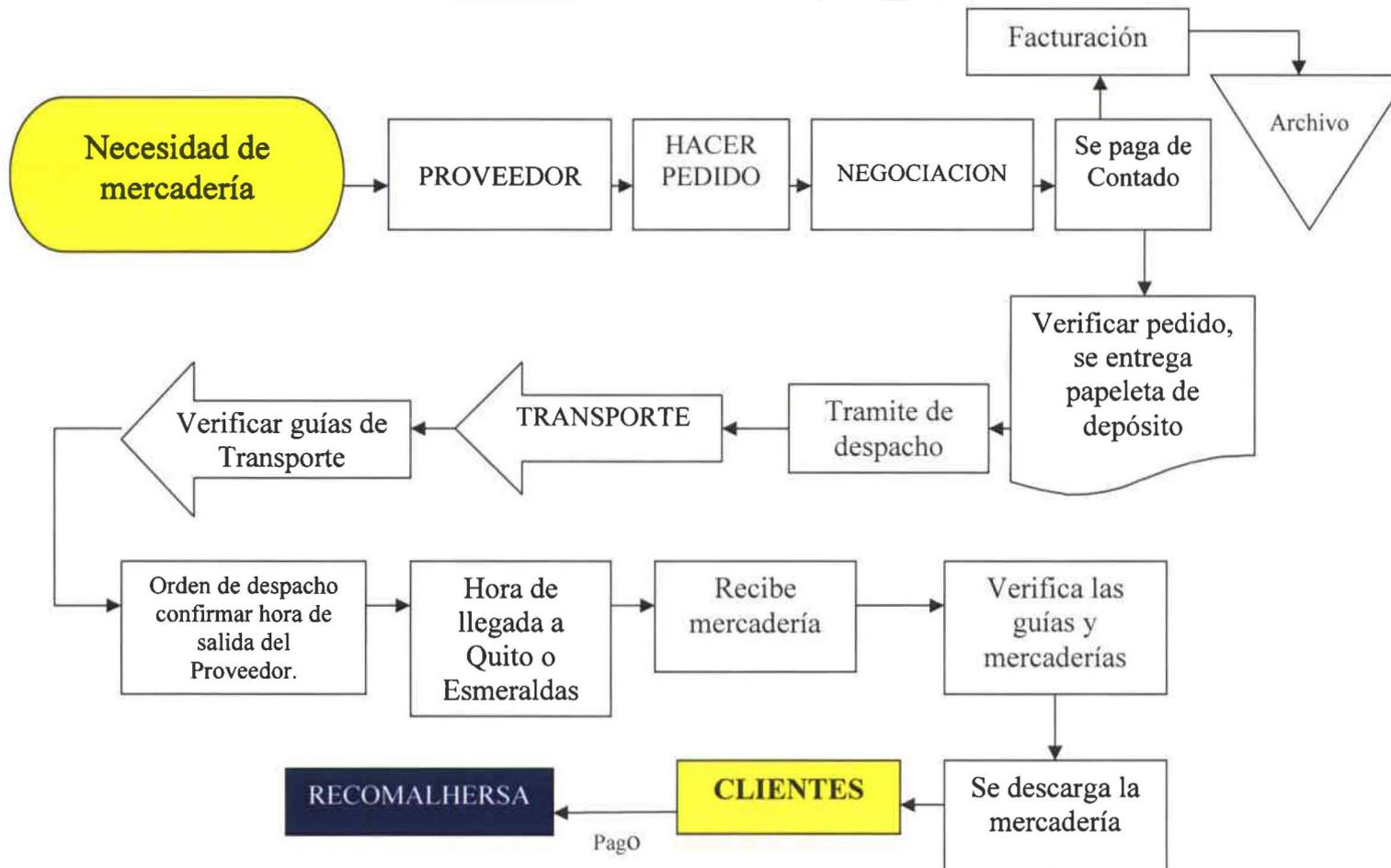
4.- El ingenio se encarga de contratar el transporte que llevará la mercadería ya sea a Quito o Esmeraldas.

5.- El producto llega al día siguiente de haber embarcado y se procede a la entrega del producto a los clientes en sus respectivas bodegas.

6.- Se efectúa el cobro respectivo en el plazo que se acordó a los clientes.

De la misma manera se realiza con el arroz, pero la diferencia que la empresa "RECOMALHERSA" hace el contrato con el transporte y los productores de arroz entregan a crédito (Ver figura 4.4 y 4.5).

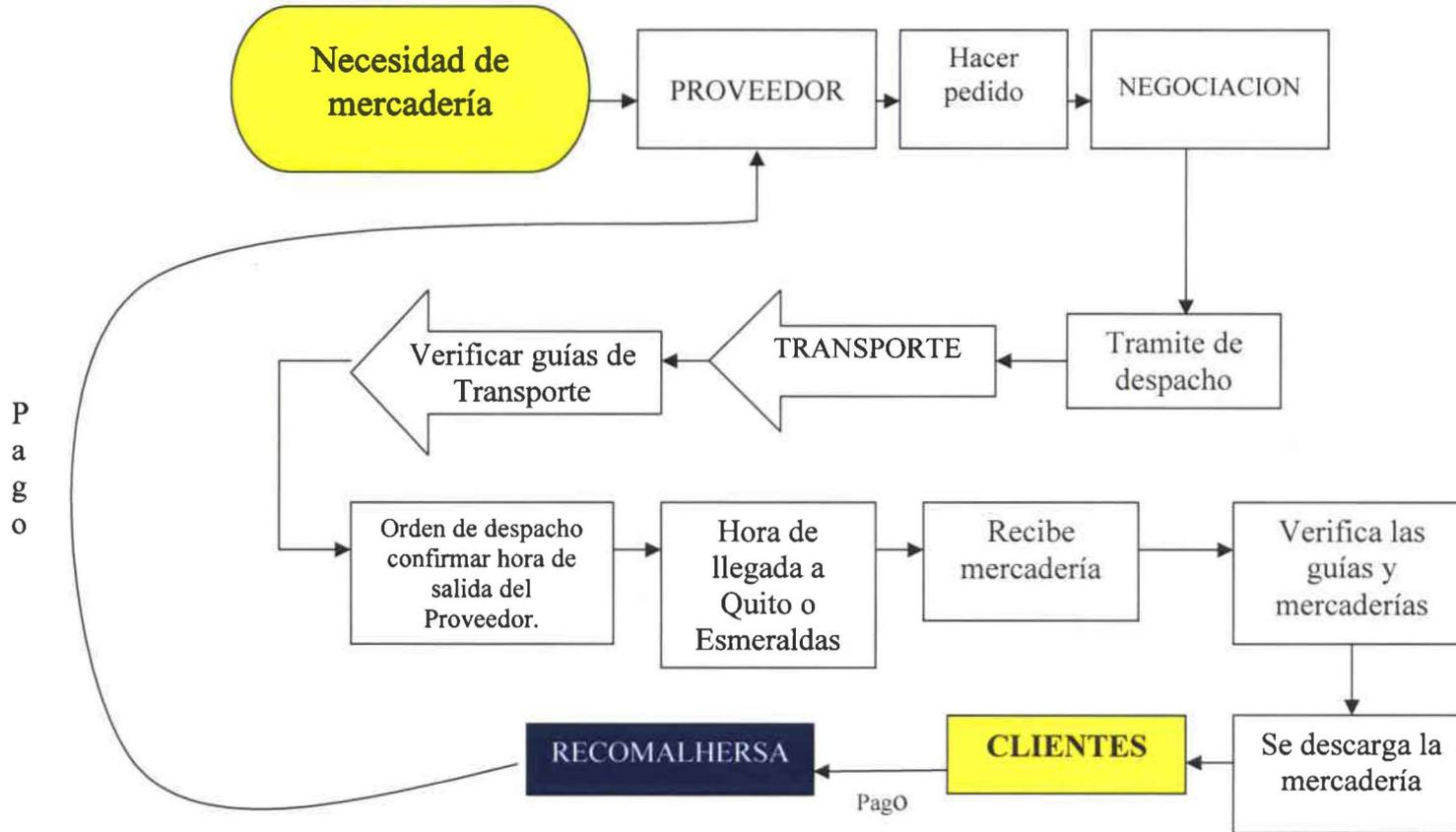
### CICLO OPERATIVO DEL AZUCAR



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Figura 4.4

### CICLO OPERATIVO DEL ARROZ



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Figura 4.5

#### **4.6.2.2 Proveedores**

Los productos, RECOMALHERSA lo obtiene del Ingenio San Carlos, se encuentra ubicado en la provincia del Guayas. Aproximadamente se distribuye en tres cantones de la mencionada provincia: Marcelino Maridueña, Naranjito y El Triunfo. El Ingenio San Carlos elabora productos como: azúcar impalpable, panela, panela granulada, miel de caña, azúcar cruda y azúcar refinada. La compra se realiza única y exclusivamente de contado y se tiene la exclusividad para la ciudad de Esmeraldas y Quito, para el arroz se provee de las siguientes empresas: Cafeica, Exportadora e Importadora Orellana y Ana Álvarez Cia. Ltda., estas empresas funcionan en Vía Durán y producen diferentes tipos de arroz como el flor, semiflor, mil uno, osito, mágico y corriente con estas empresas se ha establecido buenas relaciones por su seriedad y entrega la mercadería con crédito de 8 días para RECOMALHERSA.

#### **4.6.2.3 Manejo de inventarios**

La empresa lleva el control del inventario tanto en Esmeraldas y los valles de Quito de manera física mientras se sigue repartiendo a los distintos clientes, los vendedores realizan un reporte acerca de la distribución del producto para ingresar en el sistema SYCO, además en Quito se ingresa un poco de mercadería en la bodega para repartir en los distintos lugares del valle que se atiende.

### **4.6.3. Gestión de personal e incentivos.**

RECOMALHERSA está formado por 3 vendedores, 2 de la parte propietaria – directiva y 2 asesores no permanentes en el área de la contabilidad.

El horario de trabajo es variable según se realizan ventas o cobros de facturas.

RECOMALHERSA da incentivos a sus colaboradores ya sea monetarios y no monetarios.

El no monetarios es felicitar al vendedor que mejor vendió al cierre del mes frente a los demás, para que siga vendiendo en ese ritmo, además para que los otros vendedores se motiven.

El incentivo monetario es pagar una parte variable al vendedor si pasa la meta que tiene que vender cada mes.

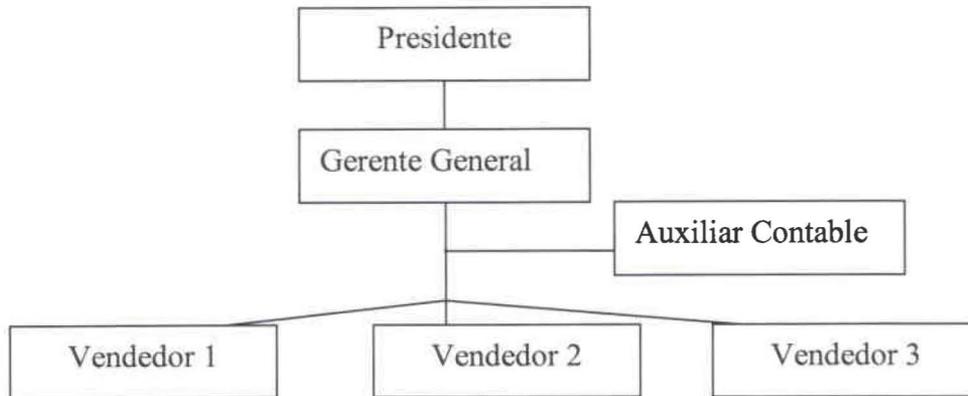
### **4.6.4 Estructura Organizacional Actual**

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de la organización.<sup>4</sup>

#### **4.6.4.1 Organigrama**

La empresa RECOMALHERSA por ser una empresa pequeña tiene una Estructura Simple ya que su diseño organizacional con escasa departamentalización y poca formalización.

El organigrama se puede ver a continuación en la figura 4.6:



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Figura 4.6

#### 4.6.4.2 Descripción de Cargos

**Presidente.-** Está encargado de llevar la planificación estratégica y realizar el análisis financiero de la empresa, también se encargará de la supervisión de la empresa cuando el Gerente General se ausente.

**Gerente General.-** Es la encargada de llevar la supervisión de la empresa, de realizar las compras de los productos que se ofertan, supervisa a toda la fuerza de ventas vigilando que las cobranzas se realicen en el tiempo fijado por la empresa, analiza las ventas que el vendedor debe cumplir y negociar con los proveedores.

**Vendedor 1.-** Es la encargada de vender y cobrar en la provincia de Pichincha en las siguientes partes geográficas: El inca, Comité del Pueblo, Cotacollao, Calderón, San Roque, Guayllabamba, Quinche, Aloag.

**Vendedor 2.-** Es el encargado de vender y cobrar en la provincia de Pichincha en las siguientes partes geográficas: Sangolquí, Tumbaco, Yaruquí

**Vendedor 3.-** Es la encargada de vender y cobrar en la ciudad de Esmeraldas. Los vendedores además realizan informes sobre los abonos y cancelaciones que realizan sus respectivos clientes.

Auxiliar contable.- Realiza la facturación, controla los informes entregados por los vendedores colocando abonos y cancelaciones en las respectivas facturas y controla los inventarios de los productos.

Auditor externo.- Realiza todos los informes financieros de la empresa y realiza todo lo que la empresa debe de pagar al SRI.

#### **4.6.5 Análisis de Estados de resultados**

En el cuadro 4.7 se muestra el Estado de resultados de la empresa RECOMALHERSA.

**ESTADO PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALES**  
**POR PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE Diciembre DE 2007**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULAD
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>													
VENTAS 0%	88657,5	124918	115730,8	97323,7	120791,2	96391,7	92631,85	108945,6	67202	69431,8	74790	94337	1151151,15
TRANSPORTE	2.834,00	4.011,00	3.606,00	3.260,00	3.763,00	3.021,00	3.184,00	3.151,00	2.902,90	2.951,30	2.243,95	3.374,06	38302,21
<b>TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>91491,5</b>	<b>128929</b>	<b>119336,8</b>	<b>100583,7</b>	<b>124554,2</b>	<b>99412,7</b>	<b>95815,85</b>	<b>112096,6</b>	<b>70104,9</b>	<b>72383,1</b>	<b>77033,95</b>	<b>97711,06</b>	<b>1189453,36</b>
<b>(-) COSTOS OPERATIVOS (Ventas)</b>	<b>83954,49</b>	<b>114275,4</b>	<b>105831,65</b>	<b>92400,79</b>	<b>114573,5</b>	<b>91892,05</b>	<b>87754,39</b>	<b>102995,38</b>	<b>64060,8</b>	<b>63610,2</b>	<b>69132,18</b>	<b>91320,95</b>	<b>1081801,78</b>
TRANSPORTE	3120,53	4339,87	3998,85	3603,75	4130,24	3264,52	3400,55	3416,89	2521,06	2607,16	2243,98	3374,14	40021,54
ESTIBAJE	458	695,6	900,4	562,77	869,97	896,4	639,83	680,5	1170,99	659,96	807,16	1031,2	9372,78
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>87533,02</b>	<b>119310,87</b>	<b>110730,9</b>	<b>96567,31</b>	<b>119573,71</b>	<b>96052,97</b>	<b>91794,77</b>	<b>107092,77</b>	<b>67752,85</b>	<b>66877,32</b>	<b>72183,32</b>	<b>95726,29</b>	<b>1131196,1</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA/VENTAS</b>	<b>3958,48</b>	<b>9618,13</b>	<b>8605,9</b>	<b>4016,39</b>	<b>4980,49</b>	<b>3359,73</b>	<b>4021,08</b>	<b>5003,83</b>	<b>2352,05</b>	<b>5505,78</b>	<b>4850,63</b>	<b>1984,77</b>	<b>58257,26</b>
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS/VENTAS</b>													
SUELDOS Y SALARIOS	2050,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	22400,00
BENEFICIOS EMPRESARIAL CAPACITA	0	100	0	100	0	2780,5	0	0	0	0	0	0	2980,5
ARRIENDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILES DE OFICINA	0	21,22	29,53	130	2,4	27,02	57,91	14,4	89,74	2,33	174,55	11,41	560,51
SERVICIOS BASICOS	0	0	0	54,9	101,77	94,99	94,99	94,99	179,79	57,03	193,95	150,72	1023,13
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	0	0	0	16,53	37,39	587,72	14,17	311,01	14,17	73,13	96,65	168,73	1319,5
CORREO Y COMUNICACIONES	6,59	0	0	0	33,03	16	7,84	0	18,24	123,24	2,68	0	207,62
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	6,04	25,75	0	45,7	88,08	427,32	0	45,68	11,45	0	388,1	0	1038,12
SEGURIDAD	0	0	0	357,14	0	0	0	0	0	0	0	0	357,14
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	257	0	178,88	0	4,32	52,24	12,16	0	30,94	4,24	8	110,5	658,28
COMBUSTIBLE	0	305,54	0	0	126	406,14	184	0	386	92	150	0	1649,68
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS CONTABLES	0	0	0	0	0	900	150	150	150	318	200	200	2068
GASTOS BANCARIOS LEGALES	95	0	20,32	32,97	39,19	15	71,14	29,96	75,35	53,39	44,69	23,29	500,3
VARIOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	72,54	74,72	-74,62	0	-0,15	8,53	-0,92	9,76	13,49	0	871,51	974,86
GASTOS DE VENTAS	0	9,61	24,13	19,79	157,97	173,54	11,58	324	200,58	170,19	162	176,77	1430,16
DEPRECIACION FIJOS	0	113,11	0	0	0	0	0	0	0	221,4	24,6	24,6	383,71
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2414,63</b>	<b>2497,77</b>	<b>2177,58</b>	<b>2532,41</b>	<b>2440,15</b>	<b>7330,32</b>	<b>2462,32</b>	<b>2819,12</b>	<b>3016,02</b>	<b>2978,44</b>	<b>3295,22</b>	<b>3587,53</b>	<b>37551,51</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>1543,85</b>	<b>7120,36</b>	<b>6428,32</b>	<b>1483,98</b>	<b>2540,34</b>	<b>-3970,59</b>	<b>1558,76</b>	<b>2184,71</b>	<b>-663,97</b>	<b>2527,34</b>	<b>1555,41</b>	<b>-1602,76</b>	<b>20705,75</b>
<b>(+) INGRESOS NO OPERACIONALES</b>													
INTERESES GANADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,22	0	0	1,12	-1,04	-0,04	1,95	-0,07	0,33	23,22	3,15	3,93	32,77
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONAL</b>	<b>0,22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,12</b>	<b>-1,04</b>	<b>-0,04</b>	<b>1,95</b>	<b>-0,07</b>	<b>0,33</b>	<b>23,22</b>	<b>3,15</b>	<b>3,93</b>	<b>32,77</b>
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>													
GASTOS NP DEDUCIBLES	29,87	0	0	156,86	0	138,13	27,36	40,74	0	193,28	60,87	17,94	665,05
CTAS INCOBRABLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	626,17	626,17
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONAL</b>	<b>29,87</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>156,86</b>	<b>0</b>	<b>138,13</b>	<b>27,36</b>	<b>40,74</b>	<b>0</b>	<b>193,28</b>	<b>60,87</b>	<b>644,11</b>	<b>1291,22</b>
<b>INGRESOS- GASTOS NO OPERACIONAL</b>	<b>-29,65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-155,74</b>	<b>-1,04</b>	<b>-138,17</b>	<b>-25,41</b>	<b>-40,81</b>	<b>0,33</b>	<b>-170,06</b>	<b>-57,72</b>	<b>-640,18</b>	<b>-1258,45</b>
<b>RESULTADO EJERCICIO ACTUAL</b>	<b>1514,2</b>	<b>7120,36</b>	<b>6428,32</b>	<b>1328,24</b>	<b>2539,3</b>	<b>-4108,76</b>	<b>1533,35</b>	<b>2143,9</b>	<b>-663,64</b>	<b>2357,28</b>	<b>1497,69</b>	<b>-2242,94</b>	<b>19447,3</b>

Elaborado por autor

Fuente: Recomalhersa

Tabla 4.1

La empresa en su primer año de funcionamiento no le ha ido mal porque tiene utilidad en la mayoría de los meses en el año 2007.

Los ingresos se han caído paulatinamente pero en el mes de Septiembre y Octubre (bajo la venta en un 34.63% comparado con el mes de Julio del 2007) han sido los peores meses para la empresa, porque la competencia ha entrado con azúcar más competitiva en el mercado por lo pequeños ingenios que le proveen.

La empresa ha tratado de maximizar su utilidad, por este motivo se controla los gastos de una manera estricta por medio del Gerente General.

Los meses que obtuvo perdida fueron en el mes de Junio porque se invirtió una cantidad considerable en capacitación para el personal, y Septiembre por algunos gastos que incurrió la empresa para el funcionamiento como útiles de oficina y llamadas telefónicas para comunicarse con los clientes y ofertar los productos de la organización porque no se estaba cumpliendo con las metas de ventas por parte de los vendedores.

La mejor utilidad neta que obtuvo la empresa en el mes de febrero y marzo porque algunas empresas comercializadoras se retiran del mercado ya que no tienen producto que les provea los ingenios pequeños.

En este último semestre del 2007 el precio del arroz ha sido inestable por la especulación de los proveedores lo que hizo subir el precio, por este motivo no se ha podido entrar con fuerza con este producto al mercado.

En el acumulado se puede observar que hasta el 31 de Diciembre del 2007 la empresa ha logrado ingresos de \$1.189453,36 y gastos operacionales de \$ 1.131196,1 para lograr una utilidad de \$ 58257,26 y luego de descontar todos los gastos administrativos la empresa tiene un beneficio neto de

◆ \$ 19447,23 que va permitir el crecimiento de la empresa, para lograr la visión que planteo la alta dirección.

**CAPÍTULO V**

**“ANÁLISIS DE LA**

**GESTIÓN ACTUAL DE**

**LA EMPRESA”**

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **“RECOMALEHERSA”**

##### **5.1 ANÁLISIS INTERNO “RECOMALHERSA”**

El análisis interno se pretende evaluar de mejor manera el Negocio, se analizara la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, así también la gestión actual de RECOMALHERSA, y se estudiara su estructura y ambiente organizacional.

Además se realizará un análisis del microentorno para RECOMALHERSA porque es clave evaluar el desempeño de sus estrategias. Este análisis se logra identificar, primero las oportunidades y amenazas que existe en la industria y cómo responde la empresa RECOMALHERSA a estos factores mediante la matriz EFE. El puntaje obtenido nos dará un indicio sobre la calidad de sus repuestas al entorno y la capacidad de la alta gerencia para minimizar sus amenazas y aprovechar las oportunidades.

Con la matriz EFI se analiza las fortalezas y debilidades la misma que nos permitirá apreciar los puntos en los que la empresa debe prestar más atención para el desarrollo de la empresa.

Cabe recalcar que la alta gerencia nunca ha realizado un FODA, es de mucha importancia para lograr diseñar un plan operativo eficaz, de esta manera cumplir los objetivos planteados por la gerencia.

## **5.2 ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS**

RECOMALHERSA es de vital importancia este análisis ya que es el rumbo y lineamientos fundamentales para que la empresa perdure en el tiempo.

### **5.2.1 Misión**

En la misión se detalla de mala manera la razón de ser de la empresa, no se toma en cuenta la verdadera función de la empresa RECOMALHERSA que es de comercializar productos alimenticios de consumo masivo al por mayor y no especifica que tipo de clientes se pretende atender y la localización geográfica de los mismos. Además no se toma en cuenta los valores que la empresa posee.

### **5.2.2 Visión**

La visión es muy general no contiene un destino específico, no indica los valores que se regirá la organización, además que no cuenta con un propósito, no es motivante y le falta descripción vivida, por lo tanto hay que redactar una nueva visión para la empresa.

### **5.2.3 Valores**

Los valores expuestos en el capítulo anterior son adecuados para el mejor funcionamiento de la empresa, pero la falencia está en que no existe una declaración redactada de los mismos, además que se debe de llegar con estos valores a todas las personas que conforman la organización, porque los valores deben ser practicados de tal manera que se conviertan en la base para que la empresa perdure en el tiempo.

Las personas que conforman la empresa no solamente tienen que elegir y estar de acuerdo con los valores declarados, sino que además tienen que ser vistos como ejemplo de su mantenimiento y vivencia.

#### **5.2.4 Principios**

Solamente se cuenta con un solo principio fundamental de la puntualidad, pero se debe incrementar más principios para que el personal este alineado con la estrategia y objetivos que la alta gerencia se haya planteado, y de esta manera lograr que el personal se comprometa en vivir dichos principios.

### **5.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Gran parte de los objetivos que se pudieron enunciar, luego de las reuniones con los dirigentes y colaboradores, carecen de factores de medición, como porcentajes, tiempos de logros, incremento de un año a otro y carecen de responsabilidad, es decir, que la planificación táctica es bastante ligera porque solamente se llegó a la formulación de la estrategia pero no a la implantación de la misma.

A los objetivos no se les evalúa su cumplimiento, es necesario formar indicadores con sus respectivas métricas y comunicarles a toda la organización, para que todos persigan lo mismo, y trabajen para alcanzar dichos objetivos.

Las estrategias desarrolladas, de igual manera que los objetivos no se encuentra enlazadas con la visión, esto se debe a que la visión no se encuentra expresada de manera conveniente y posee falencia, por lo tanto los objetivos y estrategias no tienen a donde dirigirse.

### **5.3.1 Análisis de las Estrategias Actuales**

#### **5.3.1.1 Estrategias de Comercialización**

Entre los objetivos principales de la empresa están: incursionar en nuevos mercados, incrementar las líneas de productos a los clientes, realizar control en el inventario, realizar alianzas y diferenciarse en la atención al cliente y dar el producto por todo el año.

Para lograr sus objetivos se han ido formulando estrategias que permitan cumplir con lo propuesto, pero debido a que no se ha llevado a cabo la implantación de las estrategias porque no se definió los indicadores estratégicos con sus respectivas métricas y con responsables no se han aplicado las estrategias de manera adecuada.

Como consecuencia este año de funcionamiento se ha cumplido las estrategias de servicios, de expansión, de control de operaciones de una buena forma porque se comenzó con 20 clientes en Esmeraldas y 40 clientes en Quito para Julio del 2007 se tenía 45 clientes en Esmeraldas y 115 clientes en Quito, pero se comenzó a depurar la base de clientes para no tener problemas a futuro con cuentas incobrables, actualmente la empresa cuenta con 125 clientes en su base de datos.

No se cumplió con medir la satisfacción del cliente por un descuido de la alta gerencia, y las estrategias de cobranza efectiva no se ha cumplido a cabalidad porque algunos clientes se pasan del tiempo indicado por la empresa por la falta de liquidez de los mismos.

### **5.3.1.2 Estrategias de Marketing**

El objetivo de esta área tiene muy clara la organización donde quiere lograr el posicionamiento de la empresa por parte del cliente y la formulación de las estrategias le acompañan para lograr dicho objetivo, pero lamentablemente la empresa no tiene un nombre comercial para cumplir con lo que se formuló. Además que no se posee un plan de Marketing y la base de datos de los clientes se lo lleva de una forma vaga ya que no tiene información de los mejores clientes (pagan bien y compran bastante mercancía a la empresa) y los nuevos clientes que ingresan a la empresa para realizar estrategias de lealtad, es decir, en este año los directivos no han puesto énfasis en controlar esta área porque han tenido inconvenientes en lograr el posicionamiento de la empresa.

Cabe recalcar que no tiene ningún objetivo ni estrategia en lo relacionado con la promoción y publicidad.

Esta área se debe hacer un cambio drástico porque es de suma importancia para que la empresa continúe en este negocio.

### **5.3.1.3 Estrategias Financieras**

El análisis financiero de una empresa es vital para el correcto funcionamiento de la misma, es por esto que RECOMALHERSA va a mejorar esta área porque carece de información financiera y contable (solamente se tiene la información del Estado de Resultados), la empresa lleva el control de las ventas, compras e inventarios.

No se ha realizado presupuestos, proyecciones de ventas ni un registro de indicadores financieros, esta información financiera es importante porque

permite conocer la situación de la liquidez, patrimonio y rentabilidad de la empresa, de esta manera podrá optimizar su liquidez y estará en capacidad de mejorar su competitividad y eficiencia.

#### **5.3.1.4 Estrategias de Talento Humano**

La empresa se preocupa que el personal este motivado y capacitado, los objetivos del talento humano son enfocados hacia el cliente por lo que hay estrategias de motivación y capacitación que se ha logrado cumplir.

La situación de RECOMALHERSA perfilándose como una empresa en crecimiento, también ha generado entre la empresa y sus colaboradores, cierto vínculo fuerte. Se percibe que su trabajo sirve para el progreso de la empresa y de cierta manera se debe mejorar los incentivos monetarios y no monetarios para ganar ambas partes.

### **5.4 ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La gestión que actualmente desarrolla RECOMALHERSA, posee sus falencias, pero así mismo sus ventajas, a continuación se analizarán ciertos puntos en los que la empresa debe tener mayor atención para mejorar su desarrollo general y agilizar la toma de decisiones.

#### **5.4.1 Análisis del Sistema de Información de los clientes**

No se cuenta con un sistema de información de la satisfacción de los consumidores sobre el servicio integral que la empresa RECOMALHERSA presta a los mismos, además la base de datos de sus clientes que lleva la organización es de una forma vaga ya que no se tiene información de los

mejores clientes, y los nuevos clientes que ingresan a la empresa para realizar estrategias de lealtad, promociones y publicidad, en consecuencia de esto es que la alta gerencia se ha descuidado en este punto tan importante que es **el cliente** porque de ellos vive la empresa, sino se hace un cambio drástico puede lograr que la empresa pierda clientes y hasta puede desaparecer del mercado local.

#### **5.4.2 Análisis del Sistema de Información financiera**

En el transcurso del año RECOMALHERSA ha tenido problemas con este tipo de información porque solamente cuenta con el estado de resultados e información de ventas, inventarios y compras lo que ha dificultado en tomar la decisiones en el momento justo y ha perdido de obtener mayores ingresos porque la empresa no tiene un registro de indicadores financieros, índices de rotación de inventarios, índices de cartera vencida, esta información financiera es importante para saber donde se encuentra el dinero, lo que dificulta al momento de decidir acerca de cualquier estrategia a implantar, estas únicamente se aplican de acuerdo a la percepción que se posea el Gerente General, que puede ser muy peligroso por no contar con todos los medios necesarios para tomar una buena decisión.

#### **5.4.3 Análisis de la Gestión de operaciones y procesos**

Los directivos de RECOMALHERSA aplican just in time en Esmeraldas porque no se tiene bodegas y en Quito se maneja con un máximo de 400 sacos en bodega. La empresa lleva el control del inventario cada vez que llega mercadería tanto a Esmeraldas y los valles de Quito de manera física mientras

se sigue repartiendo a los distintos clientes y los vendedores realizan un reporte acerca de la distribución de los productos para ingresar en el sistema SYCO.

Un problema que tiene RECOMALHERSA es que terceriza la logística porque algunas ocasiones no hay transporte para retirar la mercancía, tanto del Ingenio como las Piladoras y la empresa pierde días con la rotación del inventario.

La deficiencia que también posee RECOMALHERSA es que no posee un software que permita llevar de forma integral toda la información como clientes, contabilidad, finanzas, inventario e indicadores de gestión con sus respectivas métricas para que los directivos puedan tener mejor información de esta manera podrá optimizar sus decisiones y estará en capacidad de mejorar su competitividad y eficiencia.

#### **5.4.4 Análisis de la Gestión de personal e incentivos**

Los incentivos que se da a los colaboradores ya sean extrínsecos e intrínsecos es importante para la empresa porque logra más compromiso por parte del personal.

De esta manera se sienten cómodos a la hora de trabajar y logran su mayor productividad en las actividades que realizan cada día.

La crítica positiva que se puede obtener en relación a los incentivos extrínsecos es la política de la recompensa por ser designado colaborador del mes, ya que depende totalmente del esfuerzo del colaborador. En cambio los incentivos intrínsecos son de pagar una parte variable a sus vendedores cuando cumplen

con las metas que ha impuesto la empresa, esto ha logrado una reacción positiva.

Estos incentivos ha logrado que la fuerza de venta mejore notablemente, pero en los últimos meses que la venta bajó hubo un poco de frustración porque ya no comisionaban y no dependía el esfuerzo que hiciera el personal. Esto se debe tomar en cuenta por parte de la alta gerencia para diversificar las líneas de productos y sacar mejor provecho de su fuerza de venta.

#### **5.4.5 Análisis de la Estructura y Ambiente Organizacional**

La estructura de la empresa se ha creado según necesidades, no existe departamentos especializados para cada área, ya que la organización es pequeña y recae la responsabilidad en una sola persona (Gerente General). Sin embargo, la empresa cuenta con una descripción de cargos muy bien elaborada para su personal y un organigrama hasta la actualidad resulta útil para el funcionamiento de la organización porque logra saber quien es su línea de supervisión.

La empresa se ha preocupado que el ambiente de trabajo sea adecuado que todos se sientan conformes y cómodos a laborar en la misma.

Cabe recalcar que no se ha logrado una cultura organizacional que apoye la misión, visión y valores de la empresa, porque se ha tomado muy a la ligera la planeación estratégica y no hay una alineación sobre la estrategia que plantearon los directores de RECOMALHERSA.

La empresa tiene personal que posee valores, esto ha permitido tener un año saludable y gran armonía entre los colaboradores, a pesar que no se tiene un

reglamento interno escrito e impreso. Esto ha ayudado a los directivos enfocar su atención para tener un buen ambiente organizacional en base a la contratación del personal.

## 5.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

La empresa en Noviembre del 2007 cumplió un año de estar constituida por lo que se va a realizar un análisis sobre las compras, ventas y estado de resultados.

MES			TOTAL unidad	Variación	VENTA		VENTA		VENTA	
	QUITO	ESME			ING. BOLIVAR	PAMELA ENRIQUEZ	JANNETH MORALES			
					Unidad	V/TOTAL	Unidad	V/TOTAL	Unidad	V/TOTAL
ENERO	1600	1600	3200		582	15998,50	758	20885,50	1586	43990,00
FEBRERO	2180	2000	4180	23,44%	992	27190,60	768	21218,50	2414	66479,00
MARZO	2100	1999	4099	-1,98%	1322	35726,70	469	13339,50	2159	59272,20
ABRIL	2160	1550	3710	-10,49%	1318	35677,20	712	19544,00	1530	42102,50
MAYO	2271	2004	4275	13,22%	1525	41642,10	869	23972,50	2019	55612,50
JUNIO	1860	1600	3460	-23,55%	1174	31939,70	741	20384,50	1605	43629,50
JULIO	2009	1600	3609	4,13%	1099	29934,85	722	19832,00	1570	43195,00
AGOSTO	1600	2000	3600	-0,25%	1176	31839,10	772	21211,50	2030	55565,00
SEPTIEMBRE	1540	1139	2679	-34,38%	906	24545,00	425	11601,50	1117	30456,50
OCTUBRE	1140	1600	2740	2,23%	943	25505,90	395	10721,90	1222	32905,50
<b>TOTAL</b>	<b>18460</b>	<b>17092</b>	<b>35552</b>		<b>8141</b>	<b>221083,85</b>	<b>4636</b>	<b>127267,90</b>	<b>11093</b>	<b>303466,50</b>

Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Tabla 5.1

### 5.5.1 Análisis de ventas y compras

En la tabla 5.1 se muestra las compras en unidades para cada ciudad tanto Esmeraldas y Quito, como se puede observar la tendencia por parte de los clientes ha bajado el consumo porque la zafra por parte de los ingenios pequeños comienza a partir de Mayo hasta Diciembre e ingresan al mercado con precios súper bajos, considerando que el ingenio San Carlos no ha bajado sus precios Recomalhersa no ha podido competir con el precio fijado por las grandes comercializadoras que compran a estos ingenios pequeños.

El mejor mes que logro comprar la empresa fue en Febrero con 4180 unidades porque las comercializadoras que ingresan con azúcar de menor precio ya no continúan en el mercado, pero por ser una empresa nueva hemos logrado continuar en el mercado en los siguientes meses y comenzar a tener lealtad por parte de los clientes. El mes que la empresa tuvo sus ventas más bajas fue en Septiembre cuando el precio del azúcar del ingenio pequeño tuvo un costo

de \$25.5 y no se pudo competir porque el ingenio San Carlos vendía a RECOMALHERSA a \$26

Cuando bajo el precio de la azúcar se comenzó a vender más arroz pero el mercado a este producto da un plazo de 30 días para cobrar, por falta de liquidez por parte de RECOMALHERSA no se ha podido comprar más mercadería, por este motivo bajo la venta en un 34.63% comparado con el mes de Julio del 2007.

La ciudad que más vende es Esmeraldas con la mejor vendedora de RECOMALHERSA: Janneth Morales que ha vendido hasta Octubre del 2007 11093 unidades, y Quito tanto Bolívar Álarz y Pamela Enríquez han vendido 12777 unidades hasta Octubre del 2007. La empresa ha bajado sus ventas pero todavía sigue siendo rentable y va diversificar la línea de producto para no tener los inconvenientes que se tuvo en el presente año

### **5.5.2 Análisis de Ingresos**

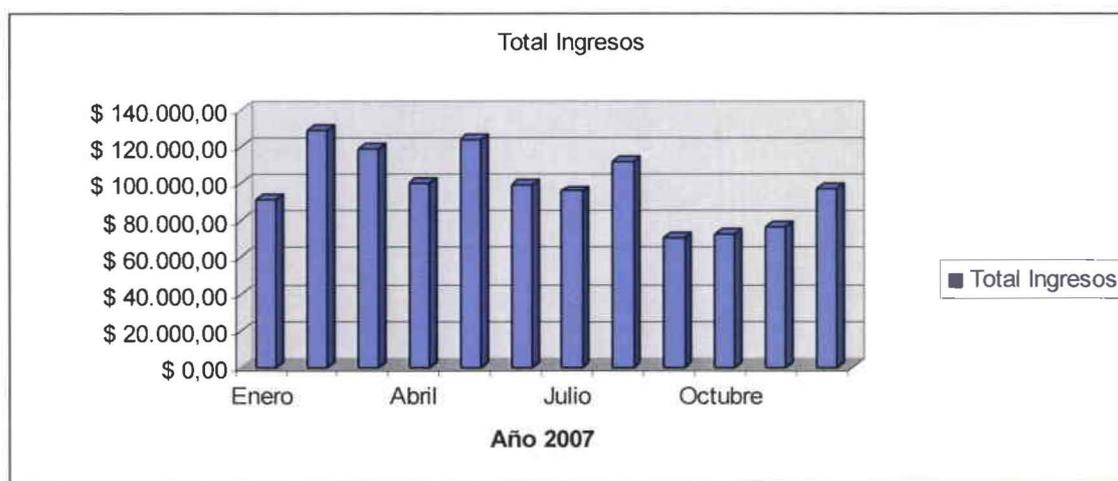
En el gráfico 5.1 muestra los ingresos totales de RECOMALHERSA por la venta de sus productos y el beneficio adicional que le da el Ingenio San Carlos por la exclusividad de expender sus productos.

Como se puede observar la sub-industria de venta al por mayor de alimentos es inestable en el transcurso del año, los mejores meses es el primer semestre porque no hay competencia que altera el precio del mercado tanto en azúcar y arroz, como ocurrió especialmente en el último trimestre porque la competencia que entra con azúcar a precios más competitivos en el mercado realizan alianzas con los pequeños ingenios y hacen una compra de su producción con anticipación a menor precio, para bajar el precio cuando la producción está

estable. Esta inversión solamente las pueden realizar las grandes comercializadoras porque tienen liquidez suficiente para competir de mejor manera frente a los demás.

En este último semestre del presente año el precio del arroz ha sido inestable por la especulación de los proveedores y mucha competencia, por este motivo no se ha podido entrar con fuerza con este producto al mercado.

El total de ingresos que obtuvo RECOMALHERSA en su primer año de operaciones fue de \$ 1.151.151,15. Para ser nuevos en el mercado no ha sido malo, dando a la alta gerencia más responsabilidad y compromiso de mejorar la administración.



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Gráfico 5.1

### 5.5.3 Análisis de Gastos

En la tabla 5.2 se muestra los gastos de RECOMALHERSA, esta sección acerca de los gastos, como una situación bastante conflictiva para cualquier empresa por ese motivo se controla los gastos de una manera estricta por medio del Gerente General.

Como se puede observar no se gasta el dinero de forma innecesaria porque solamente se incurre en ello para el funcionamiento de la empresa.

Los meses que obtuvo mas gastos fueron los meses de Junio porque se invirtió una cantidad considerable en capacitación para el personal, y Septiembre por algunos gastos que incurrió la empresa para su funcionamiento como: útiles de oficina y llamadas telefónicas para comunicarse con los clientes y ofertar los productos, ya que no se estaba cumpliendo con las metas de ventas por parte de los vendedores.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS/VENTAS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Acumulado</b>
SUELDOS Y SALARIOS	2050,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	1850,00	18700
BENEFICIOS EMPRESARIAL											
CAPACITACION	0	100	0	100	0	2780,5	0	0	0	0	2980,5
ARRIENDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILES DE OFICINA	0	21,22	29,53	130	2,4	27,02	57,91	14,4	89,74	2,33	374,55
SERVICIOS BASICOS	0	0	0	54,9	101,77	94,99	94,99	94,99	179,79	57,03	678,46
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	0	0	0	16,53	37,39	587,72	14,17	311,01	14,17	75,56	1056,55
CORREO Y COMUNICACIONES	6,59	0	0	0	33,03	16	7,84	0	18,24	2,68	84,38
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	6,04	25,75	0	45,7	88,08	427,32	0	45,68	11,45	0	650,02
SEGURIDAD	0	0	0	357,14	0	0	0	0	0	0	357,14
TRANSPORTE Y MOVILIZACION	257	0	178,88	0	4,32	52,24	12,16	0	30,94	4,24	539,78
COMBUSTIBLE	0	305,54	0	0	126	406,14	184	0	386	92	1499,68
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS CONTABLES	0	0	0	0	0	900	150	150	150	318	1668
GASTOS BANCARIOS LEGALES	95	0	20,32	32,97	39,19	15	71,14	29,96	75,35	12	390,93
VARIOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	72,54	74,72	-74,62	0	-0,15	8,53	-0,92	9,76	11,49	101,35
GASTOS DE VENTAS	0	9,61	24,13	19,79	157,97	173,54	11,58	324	200,58	170,19	1091,39
DEPRECIACION FIJOS	0	113,11	0	0	0	0	0	0	0	0	113,11
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2414,63</b>	<b>2497,77</b>	<b>2177,58</b>	<b>2532,41</b>	<b>2440,15</b>	<b>7330,32</b>	<b>2462,32</b>	<b>2819,12</b>	<b>3016,02</b>	<b>2595,52</b>	<b>30285,84</b>

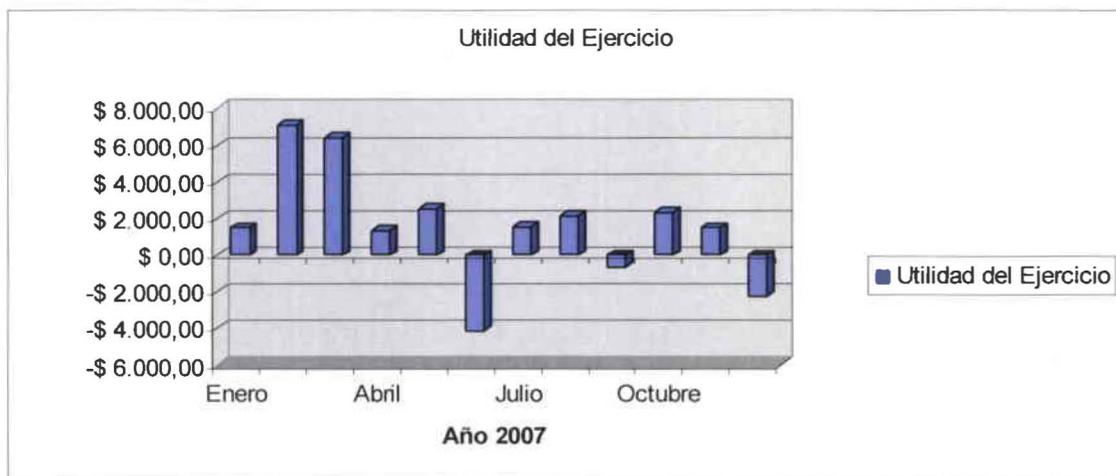
Elaborado por autor  
Fuente: Recomalhersa

Tabla 5.2

#### 5.5.4 Análisis de Utilidades

En el gráfico 5.2 muestra las utilidades de RECOMALHERSA y estas se basan en las ventas de sus productos en volumen, pues por la naturaleza de los bienes que se comercializan, es difícil manejar un alto margen de utilidad en cada producto. Este año la empresa ha logrado utilidades y pérdidas por la evolución de este sector que es inestable y depende de factores externos que no se puede controlar de la mejor manera (competencia). Por este motivo las utilidades de la empresa se van a recapitalizar para poder competir en el mercado tanto de Quito y Esmeraldas.

La utilidad que obtuvo RECOMALHERSA en el año 2007 fue de \$ 19.447.30 lo que va permitir comprar mayor mercancía para poder ofertar a más clientes o diversificar sus líneas de productos.



Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Gráfico 5.2

## **5.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Luego de explicar en el Capítulo IV, las diferentes áreas donde se desarrolla el negocio, es preciso determinar sus fortalezas y debilidades, que permita tener un mejor conocimiento de la empresa y poder tomar acciones a seguir, así como sus oportunidades y amenazas que rodean la empresa.

### **5.6.1 Diagnostico Interno**

Entre las principales fortalezas con las que RECOMALHERSA cuenta son:

- La exclusividad en la distribución de la azúcar San Carlos tanto en Esmeraldas y Quito.

RECOMALHERSA tiene una gran alianza con el Ingenio San Carlos en el precio porque le otorga un descuento, cómo si fuese una gran comercializadora para poder competir en el mercado.

- Gerencia administrativa con gran experiencia.

La fortaleza principal es el amplio conocimiento que tiene sobre el negocio la Gerente General por los 35 años que ha dedicado de su vida para comercializar productos de primera necesidad.

- La moral y competencias de los colaboradores es buena.

El talento humano que trabaja en RECOMALHERSA tiene competencias para negociar y vender eficazmente, además los valores que tiene el personal permite un armonioso y saludable ambiente laboral.

- Hay una buena relación con los proveedores.

La empresa debe tener una buena relación con los proveedores porque es pieza fundamental para su cadena de valor.

Entre las principales debilidades con las que RECOMALHERSA cuenta son:

- Falta de un sistema de administración estratégica.

Recomalhersa cuenta con una planificación estratégica y con una planificación táctica, pero bastante ligera para cada área de la empresa definida, ya que tiene algunos objetivos donde no se tiene indicadores de gestión y no se da seguimiento en el tiempo de la ejecución para ciertos objetivos organizacionales, además que no hay implantación de la estrategia que se efectuó al inicio de la empresa.

- Se rompa la exclusividad en la comercialización por parte del Ingenio San Carlos hacia la empresa RECOMALHERSA.

RECOMALHERSA tiene una gran alianza con el Ingenio San Carlos en el precio porque le otorga un descuento como si fuese una gran comercializadora para poder competir en el mercado.

- Falta de Liquidez.

Para esta industria se debe comenzar con una cantidad de dinero considerable para otorgar crédito a los clientes y dar rotación en su inventario, la empresa no tiene el capital suficiente para competir con grandes comercializadores, por este motivo ataca a mercados no tan explotados para obtener una mejor rentabilidad.

- Oferta de productos (líneas) muy limitada.

Una debilidad que tiene RECOMALHERSA es que solamente oferta dos productos a sus clientes, esto no permite aprovechar de mejor forma a su fuerza de venta.

- Ser relativamente nuevos en la comercialización de productos masivos en el mercado.

La empresa lleva un año y medio de ser constituida y por la idiosincrasia del mercado se le dificultó al momento de ofrecer sus líneas de productos porque los clientes desconfían sobre los servicios de comercialización que brinda una nueva empresa.

➤ Falta de imagen corporativa.

La imagen corporativa esta íntimamente ligada con la publicidad, pues este es el nexo entre la empresa y cómo los clientes le van a percibir, la empresa actualmente no tiene un nombre comercial que le permita ser reconocida ni lograr un posicionamiento del mercado en base a publicidad.

➤ Falta de tecnología lo que se refiere a software.

La empresa a pesar que tiene un año de ser constituida posee un registro debidamente organizado sus compras, ventas, créditos a los clientes, control de gastos y todo se lo lleva en hojas electrónicas pero no cuenta con un software que de mejor información tanto de la parte financiera y clientes para que los directivos puedan tomar de mejor manera las decisiones.

En conclusión, la matriz EFI dio como resultado 2.55; ésta se encuentra ubicada precisamente en la media (2.5), por encima del valor mínimo de 1 y por debajo del valor máximo de 4. (Ver anexo B1)

RECOMALHERSA cuenta con dos factores sumamente importantes. El primero, La exclusividad en la distribución de la azúcar San Carlos tanto en Esmeraldas y Quito, se logró realizar una alianza estratégica con condiciones ventajosas que permite mejorar el precio en el mercado para ser más competitivo y rentables.

El segundo, La liquidez en esta industria es de vital importancia ya que se debe dar mayor rotación en el inventario para obtener una mejor rentabilidad pero a la vez se debe otorgar crédito a los clientes, la empresa no tiene capital suficiente para competir con grandes comercializadores, por este motivo ataca a mercados no tan explotados para obtener rentabilidad.

Se puede concluir que los directivos de RECOMALHERSA tiene conocimiento que hay faltante de liquidez, por este motivo se debe realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener condiciones ventajosas y lograr competir con mejores precios en el mercado.

### **5.6.2 Diagnostico Externo**

Las oportunidades y amenazas que el sector y la industria benefician o afectan al desarrollo de la empresa son las siguientes:

Entre las Oportunidades están:

- El sector del Comercio al por Mayor y Menor es una de las más representativas industrias que integran la economía del país.

La evolución de este sector muestra que en los últimos 7 años ha presentado variaciones positivas, esto demuestra que el comercio dinamiza la economía del Ecuador por la necesidad que tiene el mercado de consumir los bienes que expenden los oferentes.

- Comercializar productos de primera necesidad es de vital importancia para la dieta de la población.

El alimento para la población ecuatoriana es fundamental el arroz y azúcar, productos que RECOMALHERSA expende y enfoca en mercados no tan

explotados por la competencia, lo que se logra obtener una gran oportunidad para el giro del negocio.

➤ Mano de obra barata.

La mano de obra en Ecuador es barata porque la demanda de empleo es mayor que la oferta, esto le ha convenido a la empresa para contratar personas altamente efectivas a un precio razonable.

➤ Mercados provinciales y valles de Pichincha no tan explotados.

Las grandes comercializadoras se han enfocado en vender a mercados grandes porque hay una mayor influencia de personas en los mismos, la gran oportunidad que ha tenido Recomalhersa es la de penetrar a mercados de otras provincias como (Esmeraldas) y los valles de Pichincha porque no hay mucha oferta por parte de grandes comercializadoras.

Entre las Amenazas están:

➤ Introducción de nuevos competidores

La introducción de nuevos competidores constituye una de las mayores amenazas porque en la industria que se encuentra RECOMALHERSA es fragmentada, esto se debe a que los productores tienen la facilidad de distribuir sus productos sin necesidad de ningún intermediario o los minoristas pueden integrarse hacia atrás.

➤ Mejora de la oferta de los competidores actuales.

En varias industrias, el precio es un factor diferenciador clave para el éxito, En la sub-industria de venta al por mayor de alimentos, en un país en vías de desarrollo, los bajos precios son preferidos por la mayoría de los clientes. Para RECOMALHERSA es una gran amenaza porque tienen

competidores fuertes que poseen mayor liquidez y pueden otorgar crédito a mayor plazo y bajar el precio por lo que hacen economías de escala, de esta manera logran que los minoristas prefieran a la competencia.

➤ Incremento en la posición negociadora de los proveedores.

La empresa ha negociado condiciones ventajosas con la mayoría de los proveedores, pero en el caso particular de San Carlos, éste impone directamente las condiciones a las comercializadoras sobre las ventas de cada año, por la exclusividad que tienen de comercializar sus productos. En cambio los productores de arroz por ser una industria más fragmentada se logra negociar de mejor manera porque se tiene otras opciones de compra.

➤ Inestabilidad política y económica

Esto puede afectar directamente a la empresa porque su giro de negocio es comercializar productos de primera necesidad, si no hay una política económica estable puede restringir la demanda de estos productos por parte de la población.

➤ Corrupción

La corrupción es un gran daño para el Ecuador porque algunas personas del sector público (intendentes) desean dinero para el normal funcionamiento de las empresas comercializadoras en algunos mercados tanto en Quito y Esmeraldas.

En conclusión, la matriz EFE dio como resultado 2.39; ésta se encuentra ubicada precisamente en la media (2.5), por encima del valor mínimo de 1 y por debajo del valor máximo de 4. (Ver anexo B2)

Esta calificación nos da la pauta de la verdadera situación de la industria en cuanto a factores externos. Las amenazas de la industria prevalecen por sobre las oportunidades de la misma. Estas amenazas en especial la mejora de oferta de los competidores actuales repercute directamente a RECOMALHERSA porque el precio es un factor diferenciador clave para el éxito en esta sub-industria de venta al por mayor de alimentos, en un país en vías de desarrollo, los bajos precios son preferidos por la mayoría de los clientes.

Otro factor importante son mercados provinciales y valles de Pichincha no tan explotados que esto ha permitido que la empresa comience a entrar en mercados rentables en otras provincias (Esmeraldas) y los valles de Pichincha porque no hay mucha oferta por parte de grandes comercializadoras.

# CAPÍTULO VI

“RECOMENDACIONES E

IMPLANTACION DE LA

ESTRATEGIA PARA LA

EMPRESA

RECOMALHERSA”

## CAPITULO VI

### RECOMENDACIONES E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA RECOMALHERSA

#### 6.1 Introducción

La empresa RECOMALHERSA, ha ido desarrollando sus actividades en este año de forma empírica sin tener una implantación de la planificación estratégica lo que ha dificultado el control de la administración estratégica y los indicadores que se planteó.

Debido a la carencia de indicadores financieros y un plan de marketing, no se ha podido aprovechar de mejor manera la lealtad y satisfacción del cliente.

Los objetivos y estrategias redactadas en el Capítulo IV, muestran que no se poseen una herramienta de medición.

En este capítulo se va a proponer cambios en toda la planificación estratégica para RECOMALHERSA, desde la misión, visión, objetivos y estrategias de esta manera lograr que la organización este alineada con la estrategia que plantee la alta gerencia.

## **6.2 RECOMENDACIONES ACERCA DE LA FORMULACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS**

### **6.2.1 Declaración de Misión y Visión**

La importancia de poseer una declaración de la misión y visión es que se identifica la trascendencia de las operaciones de la empresa en términos de producto o servicio y del mercado e impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las actividades actuales y a evaluar el atractivo potencial de los mercados.<sup>1</sup>

La misión que se recomienda a RECOMALHERSA es la siguiente:

“Somos una empresa que comercializa productos alimenticios de consumo masivo al por mayor en Esmeraldas y Quito, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contando con un talento humano motivado y altamente capacitado.

Estamos orientados al crecimiento y obtener rentabilidad y ser respetuosos, solidarios y honestos; de esta manera, conseguir una buena cultura organizacional para que los colaboradores logren su desarrollo personal y familiar, contribuyendo al bienestar de la comunidad”.

La visión que se recomienda a RECOMALHERSA es la siguiente:

“En el 2012 ser una organización que a través de la innovación de sus productos y servicios, excelencia de su logística y compromiso del personal logrará una solución integral en la sub-industria de venta al por mayor de productos alimenticios de consumo masivo.

<sup>1</sup> FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 10

Estamos comprometidos en servir a la comunidad donde hacemos negocios, proveer a nuestros clientes con productos de calidad.

Vivimos orientados al crecimiento y obtener rentabilidad para alcanzar la satisfacción y fidelización de los clientes”.

### **6.2.2 Valores**

Los valores de la empresa están orientados a todas las partes de la organización como son: cliente, colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad.

Los valores expuestos en el capítulo IV son acorde a las necesidades de la empresa pero se le recomienda que se los redacte de mejor manera para alcanzar un involucramiento del personal.

Los valores de la compañía Recomalhersa son los siguientes:

- Respeto: Atención y consideración tanto a los clientes, colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad.
- Solidario: Lograr un apoyo mutuo con los clientes, colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad.
- Honesto: Se debe guardar compostura y decencia con lo clientes en dar un peso justo, con los colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y la sociedad.

### 6.2.3 Principios

Los principios están orientados a toda la organización pero se le recomienda a RECOMALHERSA, lograr un lineamiento con estos principios al personal para que la empresa perdure en el tiempo, los principios son los siguientes:

- Cooperación mutua.- La empresa labora dentro de una ambiente de cooperación mutua, donde todo el personal lucha para que la empresa salga adelante.
- Trabajo en equipo.- Ágiles, activos, entusiastas, compartir y aprender de todos.
- Calidad.- La empresa debe ser productiva, efectiva y con un altísimo ideal de calidad en el servicio.
- Puntualidad.- Todo el personal debe ser puntual en todas las actividades que realice la organización.

## **6.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Ser reconocida en el 2012 como la primera comercializadora al por mayor de productos alimenticios de consumo masivo en los mercados de las ciudades de Quito y Esmeraldas.

### **6.3.1 Objetivos por Área de negocio**

#### **6.3.1.1 Área de Finanzas**

- Obtener una rentabilidad que sea mayor al 24.04 % anual (costo de oportunidad) hasta julio del 2009.
- Conseguir una utilidad bruta que sea mayor de \$ 4000 dólares mensuales hasta julio del 2009
- Desarrollar hasta Diciembre del 2008 un departamento financiero que incremente el conocimiento económico de la empresa en un 75% y permita obtener datos exactos para la correcta toma de decisiones.

#### **6.3.1.2 Área de Comercialización**

- Incrementar hasta Diciembre del 2009 la participación de mercado en un 20% en Esmeraldas y un 7% en Quito, con un crecimiento promedio anual del 2% en Esmeraldas y 3% en Quito hasta el 2012.
- Ampliar una línea de productos de consumo masivo cada año y medio para ampliar la oferta a los clientes.
- Vender un mínimo de 3200 sacos de azúcar y un mínimo de 1200 quintales de arroz cada mes hasta Julio del 2009.

- Incrementar la cartera de clientes en un 2 % mensual.
- Aumentar la satisfacción de los clientes de RECOMALHERSA en un 92% hasta Diciembre del 2010 por medio de una investigación de servicio al cliente que se lo va a realizar cada año.

#### **6.3.1.3 Área de Marketing**

- Posicionar la marca “Distribuidora Álvarez” por parte de los minoristas y consumidor final.

#### **6.3.1.4 Área de Talento Humano**

- Ejecutar acciones de incentivos intrínsecos y extrínsecos para incrementar las ventas y satisfacción de los empleados.
- Ofrecer 120 horas anuales de capacitación al personal de ventas, para poder mejorar la atención al cliente.

### **6.3.2 Estrategia por Área de negocio**

#### **6.3.2.1 Área de Finanzas**

Para cumplir el objetivo financiero consta de tres iniciativas estratégicas que son:

- Estrategia de expansión y diversificación
- Estrategia de venta y cobranza efectiva
- Estrategia de mejor conocimiento financiero y clientes

### **6.3.2.1.1 Estrategia de expansión y diversificación**

Esta iniciativa estratégica tiene como objeto lograr una mayor rentabilidad y una mayor utilidad bruta para la empresa RECOMALHERSA; sin embargo para superar la meta y plazo que se determinó se tomarán las siguientes estrategias de expansión:

- Realizar alianzas con empresas especializadas en venta de productos de consumo masivo, para lograr que los minoristas tengan producto durante todo el año y ser competitivo con el precio, así lograr una recuperación inmediata del capital.
- Visitar y lograr una venta efectiva a panaderías y pequeñas industrias.
- Analizar los posibles mercados para que la empresa satisfaga con sus líneas de productos y servicio como en el norte, centro y sur de Quito, también en Atacames (Esmeraldas).
- Tener personal proactivo y con actitud de vender más.
- Realizar alianzas con empresas de transporte para lograr, que, los, costos operativos, sean menores.
- Recapitalizar las utilidades, totales de la empresa hasta el 2012.

Las estrategias de diversificación son las siguientes:

- Incrementar una línea de producto de consumos masivo cada año y medio para ampliar la oferta a los clientes.
- Negociar con productores de granos.
- Negociar con proveedores de harina y sal.
- Negociar con los demás Ingenios azucareros.

- Recapitalizar las utilidades de la empresa.

#### **6.3.2.1.2 Estrategia de venta y cobranza efectiva**

Esta iniciativa estratégica va a ayudar a la compañía que tenga un crecimiento en ventas, además que tiene dos indicadores que van ayudar a cuantificar las ventas de RECOMALHERSA, las estrategias de venta efectivas son:

- Lograr una atención oportuna y eficiente al momento de vender al cliente.
- Capacitación sobre venta efectiva y negociación al personal, además que tenga retroalimentación cada mes sobre los problemas que ha tenido al momento de vender.
- Las alianzas que se logre con los minoristas será en darle un mejor precio que la competencia para maximizar el ahorro por parte de minorista y consumidor final.

Las estrategias de cobranza efectiva son las siguientes:

- Cuando hay un nuevo cliente se deberá dar información correcta en precio, plazo y presentación del producto con el fin de evitar problemas al momento de realizar el cobro.
- Pedir referencias de los clientes a casas comerciales.
- Controlar el riesgo crediticio de nuestra cartera para que no caigan en mora y que puedan seguir comprando la mercancía.

### **6.3.2.1.3 Estrategia de mejor conocimiento financiero y clientes**

La iniciativa estratégica de tener un mejor conocimiento financiero y clientes va ayudar a llevar el control de toda la organización por medio de indicadores, además que los directivos pueden tomar mejor sus decisiones y las estrategias son:

- Adquirir en Diciembre del 2009, programas computarizados especializados en contabilidad, control de inventarios y de base de datos permitiendo de esta manera la toma de decisiones e incrementando el control.
- Mejor asesoramiento legal financiero y contable.
- Realizar presupuestos anuales con el fin de limitar los gastos requeridos y de distribuir de mejor manera los recursos económicos con los que se cuente.

### **6.3.2.2 Área de Comercialización**

Para cumplir el objetivo de comercialización consta de cinco iniciativas estratégicas que va ayudar para que la empresa tenga un enfoque al cliente y de esta manera alcanzar su satisfacción y estas son:

- Estrategia de diversificación y expansión
- Estrategia de servicio
- Estrategia de lealtad
- Estrategia de Optimización
- Estrategia de Control de Operaciones y Productividad

#### **6.3.2.2.1 Estrategia de diversificación y expansión**

La iniciativa estratégica de diversificación y expansión tiene como objeto lograr una mayor participación de mercado por la oferta de algunas líneas de productos que va tener RECOMALHERSA para sus clientes e ingresar en nuevos nichos de mercados, esta se explicó en el punto 6.3.2.1.1

#### **6.3.2.2.2 Estrategia de servicio**

La iniciativa estratégica de servicio va a lograr una mayor venta por ruta y se debe cumplir para alcanzar y superar la meta con un excelente servicio que se de a los clientes con las siguientes estrategias:

- Cambio de productos defectuosos.
- Lograr que el cliente esté abastecido una vez a la semana y en un día específico.
- Atención personalizada.
- El personal tenga capacitación sobre servicio al cliente.
- Tener una cultura organizacional con enfoque al cliente, para proporcionar soluciones específicas, personalizadas y que fomente las relaciones profundas y de largo plazo con los clientes.
- La fuerza de venta debe asegurar la calidad del producto que viene desde el Ingenio o Piladoras.

#### **6.3.2.2.3 Estrategia de lealtad**

La iniciativa estratégica de lealtad logra la maximización de la satisfacción de los clientes y cuantificar sobre el servicio que presta RECOMALHERSA a sus clientes con las siguientes estrategias:

- Se realizara una encuesta de satisfacción a todos lo clientes de RECOMALHERSA cada seis meses por parte del Gerente General o Presidente.
- Diversificar la línea de productos.
- Ofrecer tres cursos anuales de capacitación al personal de ventas, para poder mejorar la atención al cliente y que este se sienta satisfecho del servicio en un mínimo del 92 %.

#### **6.3.2.2.4 Estrategia de Optimización**

Con esta iniciativa estratégica se pretende controlar la fuerza de venta cuando sale ya sea a vender o cobrar por cada ruta, para cumplir con el tiempo estándar y pueda sacar más provecho la empresa de su trabajo y las siguientes estrategias son:

- La fuerza de ventas para optimizar el tiempo realiza con anticipación llamadas telefónicas a sus clientes para anunciar su visita de cobro o venta.
- La fuerza de ventas tiene el empowerment para optimizar la ruta ya sea en la entrega de mercadería o el cobro según el horario del cliente que este dispuesto en atenderle.

#### **6.3.2.2.5 Estrategia de Control de Operaciones y Productividad**

La iniciativa estratégica pretende controlar los inventarios de la mejor manera y la productividad de los colaboradores para cumplir con las metas, para aquello se va realizar las siguientes estrategias de control de operaciones:

- Los inventarios en Esmeraldas se debe de hacer Just in Time porque no se tiene bodegas y en Pichincha se maneja con un máximo de 400 sacos de inventario.
- Sistematizar los procesos, tanto en el control de inventario, como en los procesos de distribución, buscando la optimización de tiempo y reducción de costos.
- Implementar hasta Diciembre del 2009, el manual de trabajo el cual será distribuido en todos quienes conforman la organización, para que la delegación de funciones sea eficiente y todos tengan conocimiento acerca de la labor que deben desempeñar.

Las estrategias de productividad son las siguientes:

- Aplicar métodos de remuneración variable de acuerdo a la productividad.
- Un vendedor debe de colocar como mínimo 1200 sacos de azúcar y 400 quintales de arroz por mes.
- Se le evaluará el desempeño cada año de acuerdo a su productividad.

#### **6.3.2.3 Área de Marketing**

- Encontrar y explotar nuevos nichos de mercados no abastecidos

- Capacitar a los empleados en cursos de servicio al cliente y venta efectiva.
- Posicionar la empresa con la marca de Distribuidora Álvarez, para lograr el posicionamiento del mercado por parte de los minoristas y consumidor final
- Orientar el 7.3 % de la utilidad neta en promedio para la publicidad en el primer año y medio como en la compra de esferos, llaveros y canastillas para obsequiar a los clientes en la navidad, para esta estrategia se pretende invertir \$ 1425 anual.
- Llevar una base de todos los mejores clientes y de la adquisición de nuevos clientes.
- En el 2009 realizar promociones en fechas de navidad haciendo una rifa para todos los clientes de RECOMALHERSA.

#### **6.3.2.4 Área de Talento Humano**

Para cumplir el objetivo del Talento Humano consta de dos iniciativas estratégicas que son las siguientes:

- Estrategia de Capacitación

##### **6.3.2.4.1 Estrategia de Capacitación**

La iniciativa estratégica de capacitación va ayudar para tener un personal capacitado, de esta manera lograr una ventaja competitiva para la empresa, por este motivo se idealizo la siguiente estrategia:

- Se tiene una alianza con la Cámara de Comercio de Quito para darles capacitación, por lo menos tres veces al año; para que tengan mejores herramientas para vender.
- Los directivos se dirigen una vez cada año a cursos en el Tecnológico de Monterrey para tener mejores Habilidades gerenciales y transmitir sus conocimientos a los subordinados
- Reinvertir el capital según las expectativas futuras para abarcar nuevos mercados y diversificar las líneas de productos.
- Tener indicadores financieros como: rotación de inventarios, rentabilidad de capital propio y margen de beneficio con el fin de tener una mejor información de la liquidez de la empresa para poder tomar oportunamente las decisiones por parte de la alta gerencia.
- Tener una base de datos para conocer los mejores clientes y los nuevos clientes que ingresan para darles regalos en navidad además de tener preferencia sobre ellos.

## **6.4 Cadena de Valor**

La cadena de valor es útil para comprender la noción de que las operaciones y demás actividades deben trabajar con una funcionalidad cruzada para lograr un desempeño organizacional óptimo.<sup>2</sup>

### **6.4.1 Actividades principales**

#### **6.4.1.1 Logística de entrada**

##### **6.4.1.1.1 Proveedores**

El proceso de logística de entrada comprende las acciones por las cuales se suministran los productos de RECOMALHERSA. Para ello, la empresa comprara al Ingenio San Carlos ya que se tiene la exclusividad para la azúcar y se proveerá para el arroz de las siguientes empresas: Cafeica, Exportadora e Importadora Orellana y Ana Álvarez Cia. Ltda.

Cuando se expanda las líneas de productos, se maneja con proveedores que den productos de calidad, además se seguirá manejando las compras como se ha venido haciendo. Efectuando los pedidos con anticipación para tener la necesidad de llevar mercadería a los clientes, en seguida se realiza el depósito de la mercadería que se necesita para vender a los clientes e inmediatamente se llama al ingenio o la piladora para que procedan a facturar y despachen la mercadería, después el ingenio o Recomalhera se encarga de contratar el transporte que llevará la mercadería ya sea a Quito o a Esmeraldas y luego el producto llega al día siguiente de haber embarcado para proceder en la entrega del producto a los clientes.

#### **6.4.1.1.2 Tercerización de servicios**

RECOMALHERSA seguirá tercerizando los servicios como el de transporte, servicios contables y capacitación al personal.

La tercerización del transporte a RECOMALHERSA le ahorra bastante dinero ya que no se debe pagar un chofer y dar servicio de mantenimiento al vehículo, la empresa deberá realizar una alianza estratégica con una empresa de logística como Panatlantic o Cooperativa del Carmen (empresas que han brindado resultados confiables) ya que depende de este servicio el éxito de la empresa.

Además, se cuenta con los servicios ofertados por empresas públicas como agua potable, luz eléctrica, recolección de basura, que serán cancelados según corresponda, para abastecerse de los mismos.

#### **6.4.1.2 Operaciones**

La empresa seguirá con el ciclo operativo como se menciona en el capítulo IV, ofreciendo los productos actualmente dentro de las ciudades de Esmeraldas y Quito.

La empresa va a seguir aplicando just in time en Esmeraldas porque no se tiene bodegas y en Quito se maneja con un máximo de 400 sacos en bodega, y seguir llevando el control del inventario cada vez que llega mercadería tanto a Esmeraldas y los valles de Quito de manera física mientras se sigue repartiendo a los distintos clientes por medio de los reportes que dan los vendedores cuando terminan de entregar la mercadería.

La empresa adquirirá un software que permita llevar de forma integral toda la información como clientes, contabilidad, finanzas, inventario e indicadores de

gestión con sus respectivas métricas para que los directivos puedan tener mejor información de esta manera podrá optimizar sus decisiones y estará en capacidad de mejorar su competitividad y eficiencia.

#### **6.4.1.3 Logística de Salida**

Comprende todo aquello relacionado con la entrega del producto al cliente. Para esto, se requiere contar con una fuerza de ventas que esté dispuesta a efectuar un marketing directo para realizar las visitas a los clientes de RECOMALHERSA. Por otra parte, es fundamental que la mercadería sea unificada de acuerdo al requerimiento de cada cliente para despachar, además el vendedor tiene el empowerment para optimizar la ruta ya sea en la entrega de mercadería o el cobro según el horario del cliente que este dispuesto atenderle, para lograr su satisfacción y ser un sistema integral en su cadena de valor.

#### **6.4.1.4 Marketing y Ventas**

##### **6.4.1.4.1 Marketing**

La empresa tendrá un cambio drástico en la forma de llevar el marketing como se podrá observar más detalladamente en el capítulo VII.

La empresa tendrá un nombre comercial para lograr el posicionamiento por parte de los minoristas y consumidor final. Además de seguir explotando nuevos nichos de mercados no abastecidos.

#### **6.4.1.4.2 Ventas**

Las ventas seguirán realizándose al por mayor tanto en la ciudad de Esmeraldas y Quito.

La empresa realizará alianzas con algunos minoristas en darle un mejor precio que la competencia para maximizar el ahorro por parte del minorista y consumidor final para obtener una lealtad sobre ellos.

#### **6.4.1.5 Servicio al cliente**

##### **6.4.1.5.1 Servicio Post-Venta**

Los vendedores de la empresa se deben de contactar con los clientes para conocer su desempeño en ventas, también para ofertar los productos que tiene RECOMALHERSA de esta manera lograr la lealtad de los clientes por medio de la confianza que logre el vendedor con el cliente.

Además a los clientes se les da un asesoramiento de servicio al cliente y de planificación estratégica, por parte de los vendedores ya que están en la capacidad de ayudar a los clientes por las capacitaciones que se le ha dado en el transcurso del año.

#### **6.4.2 Actividades de Apoyo**

##### **6.4.2.1 Investigación y desarrollo**

La empresa tiene como sus objetivos seguir diversificando su variedad de productos, por ello que se esta negociando con algunos proveedores para incrementar la oferta de productos para sus clientes.

Se incrementara para el Julio del 2009 un nuevo producto en el portafolio de RECOMALHERSA que dio como resultado en la investigación de mercados (capítulo III) que es la harina.

Esta investigación se realizara cada año y medio para conocer las necesidades del mercado e implementar una nueva línea de productos.

#### **6.4.2.2 Administración de Recursos Humanos**

La selección del personal lo realiza tanto el Gerente General y el Presidente.

Generalmente se realiza un análisis de cargo para cada puesto ya que se tiene descrito las actividades para comenzar el proceso de reclutamiento, se toma en cuenta la iniciativa, criterio, toma de decisiones, aspiraciones, necesidades, superación, comportamiento y presentación. Seguidamente de esto se ve cual es el mejor perfil para el cargo que este vacante.

Los puestos de la estructura organizacional lo ocuparán y mantendrán personal con experiencia en el giro del negocio. En lo que respecta al área operativa se requiere de experiencia en la comercialización de productos alimenticios de primera necesidad.

Se capacitará constantemente al personal, enfatizado en el servicio al cliente, de manera que refleje una buena imagen de la empresa al cliente.

#### **6.4.2.3 Infraestructura**

Se implantará sistemas computarizados de control de inventario, financieros y contables, sistematizando procesos como el de distribución para disminuir los costos y entregar a tiempo la mercadería, con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la compañía y a su vez la satisfacción del cliente.

Mejorando el manejo financiero y de datos históricos, ya que es importante para facilitar las decisiones por parte de la alta gerencia.

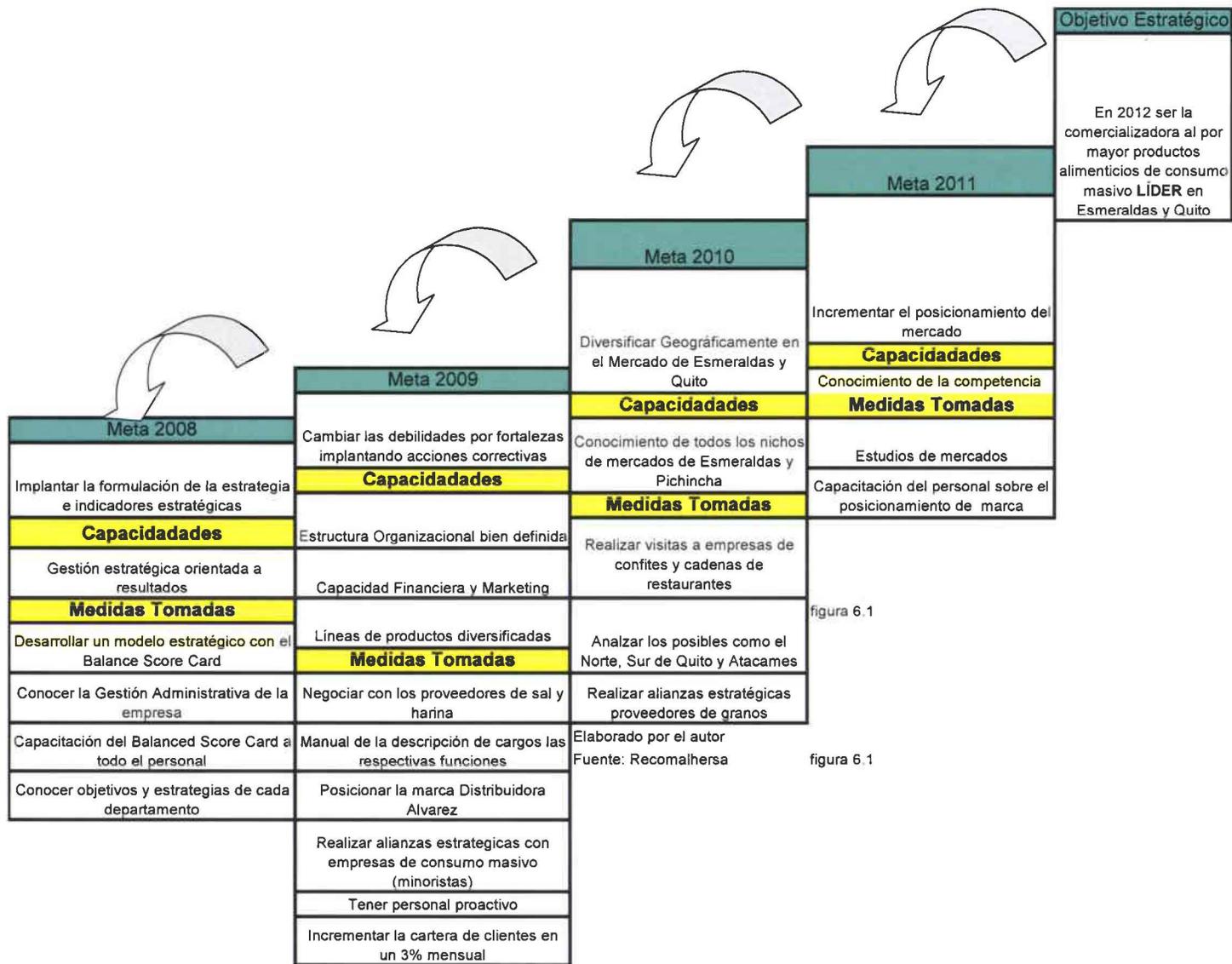
Además se realizará una base de datos para obtener la información de los mejores clientes, los nuevos clientes que ingresan a la empresa para realizar estrategias de lealtad, promociones y publicidad. Por parte de la información financiera se llevará registro de indicadores financieros, índices de rotación de inventarios, índices de cartera vencida, esta información financiera es importante para saber donde se encuentra el dinero y poder tomar mejores las decisiones por parte de los Directivos.

## **6.5 ESCALA ESTRATÉGICA**

Para poder analizar la escala estratégica dirigida a la empresa se debe entender qué activos y capacidades va a necesitar la compañía y cómo adquirirlos, pero se debe concentrar en adquirir las realmente valiosas.<sup>3</sup>

El análisis de la escala estratégica con el objetivo global, las metas, capacidades y medidas tomadas, está detallado en el Tabla 6.1

3. CONSTANTINOS C, Markides, "En la Estrategia esta el Éxito", Pág. 136



## **6.6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

### **6.6.1 Cultura**

Para que la empresa cuente con una imagen bien formada como sinónimo de servicio al cliente, es necesario contar con una cultura organizacional bien definida, que le permita mantener una identidad marcada en el mercado.

Todas las personas que conforma la empresa, desde el más alto en la jerarquía hasta el más bajo, debe apreciar de la misma manera la misión y la visión de la empresa, de esta manera existirán un real compromiso, obteniendo resultados positivos dentro de la empresa.

Se efectuara reuniones cada mes con la participación de todos los que conforman la organización para que favorezca la comunicación con el intercambio de ideas de esta manera lograr confianza entre los miembros de la empresa.

A la hora de marcar diferencias con la competencia, la empresa debe tener las aptitudes para hacer frente al continuo proceso de cambio y ser flexibles.

### **6.6.2 Estructura**

La estructura de la empresa por ser pequeña carece de áreas distintivas que permitan la fácil relación de funciones, por lo que se requiere de una estructura organizacional a las necesidades de la empresa, por este motivo se mantendrá la estructura como se mencionó en el capítulo IV y conforme crezca la empresa se deberá replantear la estructura de RECOMALHERSA.

### **6.6.3 Personal**

RECOMALHERSA requiere de profesionales en el área administrativas, ventas, y mercadeo con formación superior en las distintas áreas para lograr obtener un talento humano preparado de esta manera ahorrar a la empresa en su formación. Además se analiza la experiencia en atención al cliente, años que ha permanecido en anteriores empresas.

Se dará prioridad a personas carismáticas con ideas y acciones claras e innovadoras que ayuden a resaltar la imagen de la empresa, con un alto sentido de servicio al cliente.

### **6.6.4 Incentivos**

Para que la fuerza de venta se sienta motivada, es necesario mantener un buen clima organizacional en la empresa, para lo cual se manejarán buenas relaciones entre el personal, tratando en todo momento de alcanzar un alto grado de colaboración y cumplimiento de los objetivos.

Los incentivos monetarios y no monetarios se mantendrán en la empresa ya que se ha logrado que la fuerza de venta mejore notablemente, como son los incentivos extrínsecos es la política de la recompensa por ser designado colaborador del mes, ya que depende totalmente del esfuerzo del colaborador.

En cambio los incentivos intrínsecos son de pagar una parte variable a sus vendedores cuando cumplen con las metas que ha impuesto la empresa, esto ha logrado una reacción positiva.

## 6.6 INDICADORES DE GESTION

### 6.6.1 Indicadores Financieros

El indicador rentabilidad tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**Beneficio Neto mensual / Venta mensual [%]**

**Utilidad bruta mensual [\$]**

El indicador crecimiento tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**Ventas mensuales [\$]**

**Ventas por vendedor [\$]**

### 6.6.2 Indicadores de Clientes

El indicador participación del mercado tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**La participación del mercado de la empresa frente a todos los competidores directos que posee [%].**

El indicador ventas por rutas tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**Monto total mensual [\$].**

El indicador adquisición de nuevos clientes tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**Ventas a clientes nuevos: último mes / Ventas totales mismo mes [%].**

El indicador satisfacción del cliente tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**Escala de satisfacción (1 totalmente insatisfecho a 5 totalmente satisfecho) aplicada a la totalidad de los clientes. [Mediana y % en cada punto de la escala]**

### **6.6.3 Indicadores de Procesos Internos**

El indicador de optimización de rutas tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**(Tiempo acumulado mensual en tránsito por ruta) [Promedio de Horas]**

El indicador de eficiencia del inventario tendrá su respectiva métrica que es la siguiente:

**Llegada del inventario a la ciudad-Salida del Inventario [Número]**

**Colocación del inventario por vendedor mensual [Unidad]**

### **6.6.4 Indicadores de Aprendizaje**

El indicador capacitación del personal tendrá su respectiva métrica que es la siguiente.

**(Horas acumuladas de capacitación) / (Numero de asociados) [Horas promedio]**

**CAPÍTULO VII**

**“PLAN DE MARKETING”**

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **7.1 INTRODUCCIÓN**

El siguiente plan de marketing se realizará para establecer estrategias y tácticas que permitan lanzar los nuevos productos de RECOMALHERSA en el mercado.

#### **7.2 OPORTUNIDAD**

##### **7.2.1 Situación**

Este plan de Marketing va a lograr el lanzamiento de productos de primera necesidad que RECOMALHERSA desee comercializar y está contemplado en el plan estratégico de la empresa para diversificar el portafolio de productos.

La empresa comercializa al por mayor productos de primera necesidad como es el arroz y azúcar a los minoristas y mayoristas de los valles de Quito y Esmeraldas.

En la investigación de mercados que se realizó a los clientes de RECOMALHERSA dio como resultado que se les comercialicen sal y harina para incrementar el portafolio de productos de la empresa.

La directiva emprenderá algunas estrategias para posicionar los productos de la empresa y mejorar la imagen corporativa de la organización.

##### **7.2.2 Objetivos**

En este plan de marketing la empresa tendrá dos objetivos para lograr mayor rentabilidad y crecimiento, estos son:

- La utilidad bruta será como mínimo mayor a \$ 4000 dólares mensual en el primer año y medio de operaciones.
- Incrementar hasta Diciembre del 2009 la participación de mercado en un 20% en Esmeraldas y un 7% en Quito, con un crecimiento promedio anual del 2% en Esmeraldas y 3% en Quito hasta el 2012.

## **7.3 MARKETING ESTRATEGICO**

### **7.3.1 Consumidor**

#### **7.3.1.1 Perfil**

Los clientes de RECOMALHERSA son los minoristas y mayoristas de Esmeraldas y los valles de Quito que puedan adquirir productos mayor a \$100 dólares, además los dueños de los locales son personas emprendedoras de clase media y media baja.

#### **7.3.1.2 Deseo o Necesidad**

La necesidad de comprar productos a la empresa RECOMALHERSA es para vender al consumidor final.

#### **7.3.1.3 Hábitos de uso y actitudes**

Las preferencias de compra por parte de los minoristas y mayoristas hacia RECOMALHERSA se dan debido a que la empresa tiene productos de calidad como el azúcar San Carlos y por la atención personalizada que ofrece a sus clientes.

### 7.3.1.4 Toma de decisión en la compra

La decisión de compra de los productos que ofrece RECOMALHERSA, es básicamente el dueño del local o el administrador del local, ya que este demanda el producto y efectúa la transacción comercial.

### 7.3.2 Mercado

#### 7.3.2.1 Tamaño

A continuación se presenta en la tabla 7.1 los establecimientos que demanda productos de la empresa, considerando que el área geográfica en la Provincia de Pichincha son: Sangolquí, Tumbaco, Yaruquí, Quinche, Guayllabamba y Aloag además de algunos sectores de Quito como: El Inca, Comité del Pueblo, Cotocollao, Calderón y San Roque y en la Provincia de Esmeraldas, en la ciudad de Esmeraldas.

SECTORES	Número de Comercios	Comercios atendidos por Recomalhersa
El Inca	10	5
Comité del Pueblo	20	15
Cotocollao	10	8
Calderón	8	4
San Roque	30	17
Guayllabamba	10	8
Quinche	8	5
Aloag	10	6
Sangolquí	20	15
Tubaco	12	8
Yaruquí	7	4
Esmeraldas	45	30
TOTAL	190	125

Elaborado por el Autor  
Fuente: Recomalhersa

Tabla 7.1

El mercado potencial está relacionado directamente con los minoristas que no atiende RECOMALHERSA que son 65 establecimientos. Este mercado potencial representa una gran oportunidad para captar mercado y mejorar la rentabilidad financiera de la organización.

### 7.3.2.2 Estacionalidad

Las ventas en el primer semestre tienen un crecimiento aceptable porque los competidores de los proveedores de RECOMALHERSA manejan un precio igual tanto en el arroz y azúcar, pero cuando ya comienza la producción empiezan a distorsionar el precio a las grandes comercializadoras que impiden competir en el mercado en el último cuatrimestre del año.

### 7.3.2.3 Empresas Competidoras

Dentro del segmento de mercado al que pertenece RECOMALHERSA, se puede citar a los siguientes competidores:

	Empresa	Azúcar	Arroz
Esmeraldas	Distribuidora Jácome	Azúcar Valdez	Productores Independientes
	Distribuidora Barriga	Azúcar Monterrey	Cafeica
	El Granero	Azúcar Valdez	Productores Independientes
Quito	Campoverde Hernán	Azúcar Valdez	Productores Independientes
	Eduardo Feijoo	Azúcar Yansen	Productores Independientes
	Comercializadora Godoy	Azúcar Troncal	Productores Independientes

Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación Directa

Tabla 7.2

Según la investigación, existen 6 empresas que distribuyen azúcar y arroz en el segmento de mercado de RECOMALHERSA.

Como se explicó anteriormente hay 190 establecimientos en los sectores que oferta RECOMALHERSA, existiendo una gran oportunidad para cualquier empresa de la industria.

### 7.3.2.3.1 Características de las empresas competidoras

Las principales características de las empresas competidoras se las resume en la siguiente tabla considerando a las dos de las tres empresas más fuertes, en el caso de Quito se tomará en cuenta a la Comercializadora Godoy y Campoverde Hernán y en Esmeraldas se tomará en cuenta a la Distribuidora Jácome y Distribuidora Barriga:

**Tabla No. 7-3 Características de las empresas competidoras**

Empresa	Distribuidora Jácome	Distribuidora Barriga	Comercializadora Godoy	Campoverde Hernán
Segmento del mercado	Mayoristas y Minoristas	Mayoristas y Minoristas	Mayoristas y Minoristas	Mayoristas y Minoristas
Posicionamiento	Vale la pena pagar por el servicio que da.	Productos de calidad media pero a precios razonables	El servicio es muy bueno, pero muy caro. Posicionamiento excesivo.	Empresa de prestigio, con buenos resultados y a un precio accesible.
Características Generales	-Horario de trabajo flexible. -15 años en el mercado. -Total de personal: 6 personas. -Poco selectiva en sus clientes	-Horario de trabajo rígido, no flexible. -5 años en el mercado. -Total de personal: 3 personas. - Poco selectiva en sus clientes	-Horario de trabajo flexible. -25 años en el mercado. -Total de personal: 6 personas. -Selectiva en sus clientes.	-Horario de trabajo flexible. -10 años en el mercado. -Total de personal: 5 personas. -Poco selectiva en sus clientes

Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Tabla 7.3

### 7.3.2.4 Principales Marcas de empresas competidoras

Los principales proveedores de cada una de las empresas competidoras se citan a continuación considerando a las dos de las tres empresas más fuertes tanto en Quito como en Esmeraldas:

Ciudad	ESMERALDAS		QUITO	
Empresa	Distribuidora Jácome	Distribuidora Barriga	Comercializadora Godoy	Campoverde Hernán
<b>Arroz</b>	Productores independientes	Cafeica	Productores independientes	Productores independientes
<b>Azúcar</b>	Azúcar Valdez	Azúcar Monterrey	Azúcar Valdez	Azúcar Valdez

Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Tabla 7.4

Como se puede observar en la tabla 7.4 Recomalhersa tiene una ventaja al vender azúcar San Carlos porque es de mejor aceptación en el mercado por su calidad y prestigio que tiene.

### 7.3.3 POSICIONAMIENTO

Con las características descritas anteriormente se ha realizado un sondeo de posicionamiento en función a una apreciación del cliente con respecto a cuatro empresas de similares características, valorando principalmente dos variables calidad de su producto e imagen de la empresa, calificada sobre la siguiente escala.

Tabla No. 7-5 Escala de calificación

1	Muy malo
2	Malo
3	Ni bueno ni malo
4	Bueno
5	Muy bueno

Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Tabla 7.5

Encontrando los siguientes resultados.

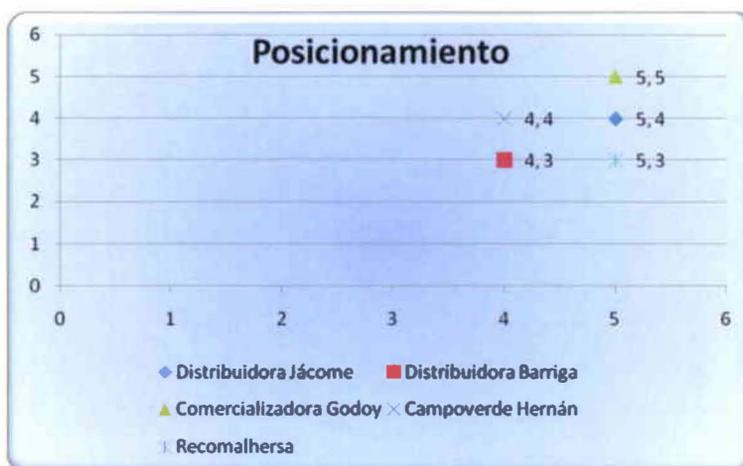
Tabla No. 7-6 Posicionamiento del mercado

Resultados de preferencias				
EMPRESA	VARIABLES A CONSIDERAR		VALORACIÓN	
	CALIDAD	IMAGEN	PUNTAJE	PORCENTAJE
Distribuidora Jácome	5	4	9	24%
Distribuidora Barriga	4	3	7	18%
Recomalhersa	5	3	8	21%
Comercializadora Godoy	5	5	10	26%
Campoverde Hernán	4	4	8	21%

Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Tabla 7.6

Gráfico No. 7-1 Posicionamiento en el mercado



Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Gráfico 7.1

Como se puede observar en el gráfico 7.1 la Comercializadora Godoy y Distribuidora Jácome tiene mayor aceptación porque han estado más tiempo en el mercado de Quito y Esmeraldas respectivamente.

RECOMALHERSA pesar de su primer año de operaciones se encuentra con el mismo posicionamiento que Campoverde Hernán y mayor que la Distribuidora Barriga por el gran servicio que presta a sus clientes.

### **7.3.3.1 Estrategias**

Para cumplir los objetivos se consta de cuatro iniciativas estratégicas que va ayudar para que la empresa tenga un enfoque al cliente y de esta manera alcanzar su satisfacción y estas son:

- Estrategia de diversificación y expansión
- Estrategia de lealtad
- Estrategia posicionamiento
- Estrategia de promoción

#### ***7.3.3.1.1 Estrategia de diversificación y expansión***

Esta iniciativa estratégica tiene como objeto lograr expandirse a otros nichos de mercados y diversificar las líneas de productos de la empresa RECOMALHERSA; y tomara las siguientes estrategias de expansión:

- Realizar alianzas con empresas especializadas en venta de productos de consumo masivo, para lograr que los minoristas tengan producto durante todo el año y ser competitivo con el precio, así lograr una recuperación inmediata del capital.
- Visitar y lograr una venta efectiva a panaderías y pequeñas industrias.
- Analizar los posibles mercados para que la empresa satisfaga con sus líneas de productos y servicio como en el norte, centro y sur de Quito, también en Atacames (Esmeraldas).
- Tener personal proactivo y con actitud de vender más.
- Realizar alianzas con empresas de transporte para lograr que los costos operativos sean menores.

- Recapitalizar las utilidades totales de la empresa hasta el 2012.

Las estrategias de diversificación son las siguientes:

- Incrementar una línea de producto de consumos masivo cada año y medio para ampliar la oferta a los clientes.
- Negociar con productores de granos.
- Negociar con proveedores de harina y sal.
- Negociar con los demás Ingenios azucareros.
- Recapitalizar las utilidades de la empresa.

#### **7.3.3.1.2 Estrategia de lealtad**

La iniciativa estratégica de lealtad logra la maximización de la satisfacción de los clientes y cuantificar sobre el servicio que presta RECOMALHERSA a sus clientes con las siguientes estrategias:

- Se realizará una encuesta de satisfacción a todos lo clientes de RECOMALHERSA cada seis meses por parte del Gerente General o Presidente.
- Diversificar la línea de productos.
- Ofrecer tres cursos anuales de capacitación al personal de ventas y marketing, para poder mejorar la atención al cliente y que este se sienta satisfecho del servicio en un mínimo del 92 %.

#### **7.3.3.1.3 Estrategia de posicionamiento**

- Capacitar a los empleados en cursos de trade marketing y posicionamiento de marca.

- Posicionar la empresa con la marca de Distribuidora Álvarez, para lograr el posicionamiento del mercado por parte de los minoristas y consumidor final
- Llevar una base de todos los mejores clientes y de la adquisición de nuevos clientes.

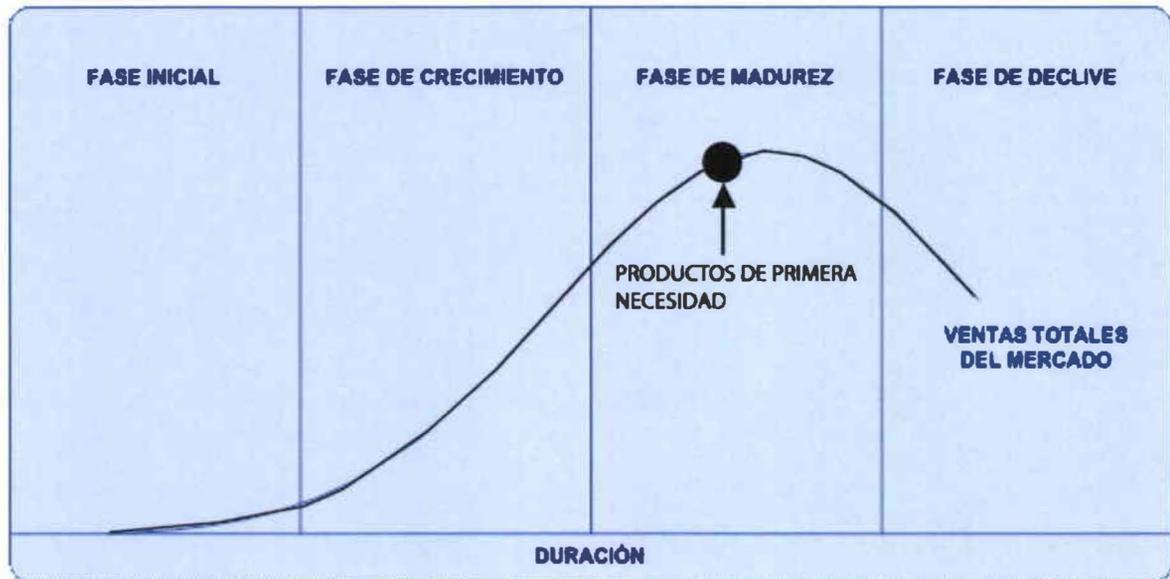
#### ***7.3.3.1.4 Estrategia de promoción***

- En el 2009 realizar promociones en fechas de navidad haciendo una rifa para todos los clientes de RECOMALHERSA.
- Orientar el 7.3 % de la utilidad neta en promedio para la publicidad en el primer año y medio como en la compra de esferos, llaveros y canastillas para obsequiar a los clientes en la navidad, para esta estrategia se pretende invertir \$ 1425 anual.

## 7.4 MARKETING TÁCTICO

### 7.4.1 PRODUCTO

#### 7.4.1.1 Ciclo de vida del Producto



Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Gráfico 7.2

Como se puede observar en el gráfico 7.2 los productos de primera necesidad se encuentran en la Etapa de Madurez porque para ingresar al mercado, los costos de producción deben ser los más bajos para competir con las otras comercializadoras, además que sus procesos de comercialización se encuentran lo suficientemente desarrollados como para realizar cambios en los mencionados procesos.

Adicionalmente la empresa cuenta con la experiencia previa de haber incursionado en el negocio por parte de la Gerente General, lo cual permite tener un conocimiento del proceso de comercializar productos de primera necesidad.

#### 7.4.1.2 Características

- Los productos tienen diferentes presentaciones lo que se refiere al peso de la azúcar, en cambio el arroz se vende por quintales.
- Los productos son de calidad por tener proveedores serios y que tienen altos índices de calidad a la hora de producirlos.
- Los precios son competitivos para ofrecer los productos a los distintos mercados que oferta RECOMALHERSA.
- La empresa oferta diferentes tipos de azúcar como la cruda y la refinada, a lo que se refiere el arroz se oferta el corriente, mil uno, flor y semiflor.

#### 7.4.1.3 Beneficios

Los beneficios del azúcar son los siguientes:

- La principal función del azúcar es proporcionar la energía que nuestro organismo necesita para el funcionamiento de los diferentes órganos, como el cerebro y los músculos. Sólo el cerebro es responsable del 20% del consumo de energía procedente de la glucosa, aunque también es necesaria como fuente de energía para otros tejidos del organismo ya que todas las células del cuerpo humano son capaces de oxidar glucosa.<sup>2</sup>
- El azúcar blanco es casi 100% sacarosa o sacarosa, razón por la cual sólo aporta energía (alrededor de 4 calorías por gramo).<sup>2</sup>
- El azúcar crudo o azúcar moreno contiene además de sacarosa, sales minerales (Potasio, Calcio e hierro), aunque no en cantidades destacables.<sup>2</sup>

2. <http://www.sancarlos.com.ec/beneficios.php>

Los beneficios del arroz son los siguientes:

- El consumo de salvado de arroz reduce el colesterol en los seres humanos, de acuerdo con los resultados de cuatro estudios diferentes adelantados en los Estados Unidos y Australia.<sup>3</sup>
- Una alimentación caracterizada por un elevado consumo de arroz presenta un beneficio efectivo para la salud del intestino.<sup>3</sup>
- Se ha demostrado que el consumo de arroz presenta grandes ventajas en el buen funcionamiento del aparato digestivo.<sup>3</sup>

#### 7.4.1.4 Empaque y marca

El producto se lo presentará tal como se lo fabrica en los proveedores. La siguiente tabla resumen las presentaciones por cantidades:

AZUCAR (sacos)
5 Kg.
2 Kg.
1 Kg.
1/2 Kg.
1/4 Kg.
50 Kg.
4 arrobas
ARROZ
Quintal

Elaborado por el Autor  
Fuente: Reomalhersa    Tabla 7.7

3. <http://www.fedearroz.com.co/arroz.htm>

El azúcar se lo presentará con la etiqueta San Carlos como se puede observar en el gráfico 7.3 y el arroz en los quintales de los proveedores.



Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Gráfico 7.3

#### **7.4.1.5 Imagen Corporativa (Diseño)**

La empresa RECOMALHERSA (nombre legal) no tenía una imagen corporativa ya que no se tenía un nombre comercial y mucho menos un eslogan, por ello el producto irá acompañado de la imagen corporativa de la empresa. El logotipo y el slogan es el siguiente:



**EL AMIGO DE SU ECONOMIA**

#### **7.4.1.6 Servicio Postventa**

Se deberá tener un acercamiento directo con los clientes para conocer si la mercancía ha tenido algún defecto y saber si todavía tiene en stock para ofertar los productos que tiene la empresa.

#### **7.4.1.7 Logística**

El proceso de logística comprende las acciones por las cuales se suministran los productos de RECOMALHERSA. Para ello, la empresa comprara al Ingenio San Carlos ya que se tiene la exclusividad para la azúcar y se proveerá para el arroz de las siguientes empresas: Cafeica, Exportadora e Importadora Orellana y Ana Álvarez Cía. Ltda.

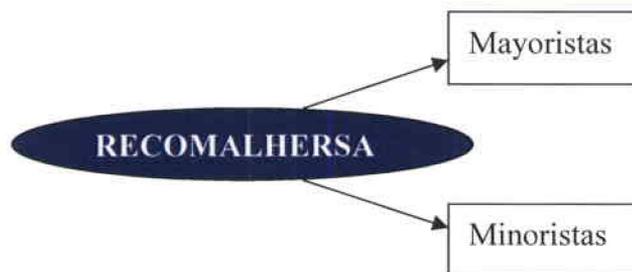
Cuando se expanda las líneas de productos, se manejará con proveedores que den productos de calidad. Efectuándose de la siguiente manera, primero se cojera los pedidos con anticipación para tener la necesidad de llevar mercadería a los clientes, en seguida se realiza el depósito de la mercadería que se necesita para vender a los clientes e inmediatamente se llama al

ingenio o la piladora para que procedan a facturar y despachen la mercadería, después el ingenio o Recomalhersa se encarga de contratar el transporte que llevará la mercadería ya sea a Quito o a Esmeraldas y luego el producto llega al día siguiente de haber embarcado para proceder en la entrega del producto a los clientes.

## 7.4.2 PUNTO DE VENTA

### 7.4.2.1 Canales

La empresa RECOMALHERSA se maneja con dos canales que son: mayoristas y minoristas, como se puede observar en el figura 7.1



Elaborado por el Autor  
Fuente: Investigación directa

Figura 7.1

### 7.4.2.2 Logística del Mercado

Comprende todo aquello relacionado con la entrega del producto al cliente. Para esto, se requiere contar con una fuerza de ventas que esté dispuesta a efectuar un marketing directo para realizar las visitas a los clientes de RECOMALHERSA. Por otra parte, es fundamental que la mercadería sea unificada de acuerdo al requerimiento de cada cliente para despachar.

Para repartir en los mercados de los valles de Quito el tráiler o camión, deja la mercadería en una bodega que se tiene en Tumbaco y de ahí se reparte a los diferentes clientes. Por otra parte en Esmeraldas se utiliza just in time, el

camión se estaciona en un lugar estratégico que indica el vendedor y los estibadores comienzan a despachar el producto a los clientes.

#### 7.4.2.3 Proyección de Ventas

Como se puede observar en el Gráfico 7.4 el sector comercio al por mayor y menor ha tenido variaciones en los últimos 8 años para realizar las proyecciones de venta se va tomar el punto más alto 5.23% para el escenario optimista y más bajo 1.76% para el escenario pesimista.



Elaborado por el Autor  
Fuente: Banco Central

Gráfico 7.4

1. En el **escenario esperado** se tomará en cuenta el crecimiento de la empresa en el primer año y medio de operaciones que es del 5%, además el crecimiento del sector comercio al por mayor y menor será del 4.6 % para el año 2008<sup>4</sup>, haciendo un promedio se pretende proyectar con el 4.8%. En los siguientes años las ventas subirá por la recapitalización de las utilidades y con la incorporación de nuevas líneas

de productos, de esta manera se alcanzará un 6.99 % para el año 2009 – 2010 porque se pretende llegar a 3600 sacos de azúcar y 1250 quintales de arroz, además se incorporara 1200 quintales de harina mensual y 9.60% para el año 2011-2012 porque se venderá 4000 sacos de azúcar, 1650 quintales de arroz y 1450 quintales de harina, y se aumentará 1200 quintales de sal mensual.

2. En el **escenario pesimista** se tomará en cuenta el crecimiento de la empresa en el primer año y medio de operaciones que es del 5%, además en el sector comercio al por mayor y menor se va tomar el punto más bajo que fue del 1.76% en el año 2002<sup>4</sup>, haciendo un promedio se pretende proyectar con el 3.93%, alcanzará un 5.72 % para el año 2009 – 2010 porque se pretende vender a 2770 sacos de azúcar y 1000 quintales de arroz, además se incorporara 1200 quintales de harina mensual y 7.86% para el año 2011-2012 porque se venderá 2975 sacos de azúcar, 1050 quintales de arroz y 1250 quintales de harina, y se aumentará 1200 quintales de sal mensual.

3. En el **escenario optimista** se tomará en cuenta el crecimiento de la empresa en el primer año y medio de operaciones que es del 5%, además en el sector comercio al por mayor y menor se va tomar el punto más alto que fue del 5.23% en el año 2005<sup>4</sup> el mejor crecimiento que tuvo este sector en los últimos ocho años, haciendo un promedio se pretende proyectar con el 5.12 %, en los siguientes años las ventas subirá por la recapitalización de las utilidades y con la incorporación de

4. [http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA\\_GENERAL\\_DE\\_COORDINACION/COORDINACION\\_DE\\_COMUNICACION\\_SOCIAL/PRODUCTOS\\_COMUNICACION\\_PRENSA/ARCHIVOS\\_2008/SITUACION\\_ECONOMICA\\_07\\_PERSP\\_2008\\_130208.PDF](http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA_GENERAL_DE_COORDINACION/COORDINACION_DE_COMUNICACION_SOCIAL/PRODUCTOS_COMUNICACION_PRENSA/ARCHIVOS_2008/SITUACION_ECONOMICA_07_PERSP_2008_130208.PDF)

nuevas líneas de productos, de esta manera se alcanzará un 7.46% para el año 2009 – 2010 porque se pretende llegar a 3700 sacos de azúcar y 1350 quintales de arroz, además se incorporara 1200 quintales de harina mensual y 10.25% para el año 2011-2012 porque se venderá 4100 sacos de azúcar, 1750 quintales de arroz y 1500 quintales de harina, y se aumentará 1200 quintales de sal mensual.

### Escenario Esperado

AÑO	ARROZ			AZUCAR			HARINA			SAL		
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUEST ADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS
2008	14 400,00	32,00	460 800,00	38 400,00	28,00	1 075 200,00	-	-	-	-	-	-
2009	14 852,00	32,00	468 864,00	39 910,00	28,00	1 117 480,00	7 200,00	43,50	313 200,00	-	-	-
2010	14 908,00	32,00	477 056,00	41 478,00	28,00	1 161 384,00	14 588,00	43,50	634 578,00	-	-	-
2011	15 233,00	32,00	487 456,00	43 286,00	28,00	1 212 008,00	14 843,00	43,50	645 670,50	7 200,00	11,37	81 864,00
2012	15 565,00	32,00	498 080,00	45 173,00	28,00	1 264 844,00	15 103,00	43,50	656 980,50	14 588,00	11,37	165 885,56

Elaborado por el Autor  
Fuente: Recomalhersa

Tabla 7.8

### Escenario Pesimista

AÑO	ARROZ			AZUCAR			HARINA			SAL		
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUEST ADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS
2008	11 780,00	32,00	376 320,00	31 200,00	28,00	873 600,00	-	-	-	-	-	-
2009	11 928,00	32,00	381 696,00	32 205,00	28,00	901 740,00	7 200,00	43,50	313 200,00	-	-	-
2010	12 099,00	32,00	387 168,00	33 242,00	28,00	930 776,00	14 554,00	43,50	633 099,00	-	-	-
2011	12 314,00	32,00	394 048,00	34 432,00	28,00	964 096,00	14 762,00	43,50	642 147,00	7 200,00	11,37	81 864,00
2012	12 533,00	32,00	401 056,00	35 665,00	28,00	998 620,00	14 973,00	43,50	651 325,50	14 554,00	11,37	165 478,98

Elaborado por el Autor  
Fuente: Recomalhersa

Tabla 7.9

### Escenario Óptimo

AÑO	ARROZ			AZUCAR			HARINA			SAL		
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUEST ADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS
2008	15 360,00	32,00	491 520,00	40 920,00	28,00	1 145 760,00	-	-	-	-	-	-
2009	15 647,00	32,00	500 704,00	42 635,00	28,00	1 193 780,00	7 200,00	43,50	313 200,00	-	-	-
2010	15 940,00	32,00	510 080,00	44 421,00	28,00	1 243 788,00	14 554,00	43,50	633 099,00	-	-	-
2011	16 311,00	32,00	521 952,00	46 487,00	28,00	1 301 636,00	14 758,00	43,50	641 973,00	7 200,00	11,37	81 864,00
2012	16 691,00	32,00	534 112,00	48 649,00	28,00	1 362 172,00	15 034,00	43,50	653 979,00	14 602,00	11,37	166 024,74

Elaborado por el Autor  
Fuente: Recomalhersa

Tabla 7.10

### 7.4.3 PRECIO

#### 7.4.3.1 Objetivo

Tener precios competitivos en el mercado de Esmeraldas y Quito.

#### 7.4.3.2 Estrategias

- Economías de Escala

Esta estrategia se aplica a la totalidad de empresas de comercialización, basa su teoría en la reducción del precio del producto a medida que se adquiriera más productos para su comercialización.

- Join Venture

Esta estrategia RECOMALHERSA ha desarrollado de la mejor manera por las alianzas estratégicas que ha alcanzado con los proveedores para poder competir en el mercado con las grandes comercializadoras.

#### 7.4.3.3 Márgenes de Comercialización

Los costos de la azúcar y arroz para Recomalhera se puede observar en la tabla 7.11

AZUCAR (sacos)	BLANCA	MORENA
5 Kg.	27	
2 Kg.	27	27
1 Kg.	27	27
1/2 Kg.	27	
1/4 Kg.	27	
50 Kg.	26	
4 arrobas	23,7	

ARROZ	CORRIENTE	MIL UNO
1 quintal	31	34

Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA Tabla 7.11

Los precios de la azúcar y arroz para Recomalhersa se puede observar en la tabla 7.12

AZUCAR (sacos)	BLANCA	MORENA
5 Kg.	28	
2 Kg.	28	28
1 Kg.	28	28
1/2 Kg.	28	
1/4 Kg.	28	
50 Kg. (granel)	27	
4 arrobas	25,5	

ARROZ	CORRIENTE	MIL UNO
1 quintal	32	35

Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Tabla 7.12

Como se puede observar el margen de comercialización de Recomalhersa en \$ 1 dólar por saco o quintal porque son productos de primera necesidad y no se puede obtener mayor rentabilidad ya que no sería competitivo en el mercado. Además el precio de la competencia oscila en \$ 27 dólares o 50 centavos más barato que RECOMALHERSA por la calidad de producto que ofrecen las demás comercializadoras con relación a la azúcar, en cambio con relación al arroz el precio de \$ 32 y \$ 35 dólares y se lo maneja igual que la competencia.

#### 7.4.3.4 Precios de la Competencia

Los precios de la competencia son aquellos que manejan las otras empresas dentro de un mercado de libre competencia en el cual las firmas de la totalidad de la industria ofrecen productos y precios similares.

La conclusión mediante el precio de venta de productos similares de la competencia con observación directa de precios y conversaciones con Gerentes de Comercializadoras fue:

Precio promedio de la azúcar a granel fue de \$27 excepto de la comercializadora Feijoo que tiene 0.50 centavos más barato que las demás comercializadoras, en cambio con el arroz actualmente es inestable el precio de los productores por los agentes atmosféricos y externos (gobierno) hace que tenga variaciones en el precio y por ende no se tiene un precio estable.

#### **7.4.4 Promoción**

##### **7.4.4.1 Promoción de fidelización**

RECOMALHERSA va orientar el 7.3 % de la utilidad neta para realizar promociones a todos los clientes en regalos como esferos y calendarios para emprender el posicionamiento de la marca "Distribuidora Álvarez", además se les obsequiara por navidad una canasta navideña de un valor \$8.8 dólares.

RECOMALHERSA va a realizar Marketing directo ya que se quiere establecer un dialogo entre los clientes y la fuerza de ventas para ajustarse a los deseos del cliente de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual.

##### **7.4.4.2 Presupuesto del Marketing Táctico**

El presupuesto del Marketing Táctico que se presenta a continuación tiene como fuente de información diferentes empresas de desempeño de publicidad como: imprentas y supermercados.

Item	Detalle	Cantidad	P. Unitario	P. TOTAL
1	Esferos	150	1	150
2	Calendarios	150	1	150
3	Canastas Navideñas	125	8.8	1100
4	Tarjeta de presentación	100	0.25	25
TOTAL				1425

Elaborado por el Autor  
Fuente: RECOMALHERSA

Tabla 7.13

Los Gastos Publicitarios corresponden a la necesidad única de emprender las actividades de marketing de la empresa de la mano de las actividades operacionales de la empresa. Es por ello que estos gastos son mínimos debido a que la empresa no está aún en la capacidad de realizar desembolsos de dinero considerables al Departamento de Marketing.

Estos Gastos corresponden a \$ 1425 dólares americanos los cuales se tiene presupuestado gastar a lo largo del año 2008, adicionalmente dentro de los objetivos de Marketing está destinar en futuras periodos administrativos más fuentes de capital para esta área de negocio.

# CAPÍTULO VIII

## “ANÁLISIS FINANCIERO”

## **CAPITULO VIII**

### **ANALISIS FINANCIERO**

#### **8.1 INTRODUCCIÓN**

El estudio financiero da la posibilidad de controlar el resultado de las actividades ejecutadas diariamente dentro de la empresa, para prever las acciones para los mejores resultados, por esta razón es importante mantener un análisis financiero que de una idea clara de cómo está la empresa actualmente y en el futuro.

#### **8.2 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES**

Para analizar la viabilidad del proyecto del incremento nuevas líneas de productos a partir del 2008 hasta 2012 para llegar ser una de las principales comercializadoras en el mercado de Esmeraldas y Quito, para esto se ha tomado tres escenarios.

Como se puede observar en el Gráfico 8.1 el sector comercio al por mayor y menor ha tenido variaciones en los últimos 8 años; para realizar las proyecciones de venta se va a tomar el punto más alto 5.23% para el escenario optimista y más bajo 1.76% para el escenario pesimista.



Fuente: Banco Central  
Elaborado por el Autor

Gráfico 8.1

1. En el **escenario esperado** se tomará en cuenta el crecimiento de la empresa en el primer año y medio de operaciones que es del 5%, además el crecimiento del sector comercio al por mayor y menor será del 4.6 % para el año 2008<sup>1</sup>, haciendo un promedio se pretende proyectar con el 4.8%. En los siguientes años las ventas subirán por la recapitalización de las utilidades y con la incorporación de nuevas líneas de productos, de esta manera se alcanzará un 6.99 % para el año 2009 – 2010 porque se pretende llegar a 3600 sacos de azúcar y 1250 quintales de arroz, además se incorporará 1200 quintales de harina mensual y 9.60% para el año 2011-2012 porque se venderá 4000 sacos de azúcar, 1650 quintales de arroz y 1450 quintales de harina, y se aumentará 1200 quintales de sal mensual (Ver anexo C1).
2. En el **escenario pesimista** se tomará en cuenta el crecimiento de la empresa en el primer año y medio de operaciones que es del 5%,

además en el sector comercio al por mayor y menor se va tomar el punto más bajo que fue del 1.76% en el año 2002<sup>2</sup>, haciendo un promedio se pretende proyectar con el 3.93%, alcanzará un 5.72 % para el año 2009 – 2010 porque se pretende vender a 2770 sacos de azúcar y 1000 quintales de arroz, además se incorporará 1200 quintales de harina mensual y 7.86% para el año 2011-2012 porque se venderá 2975 sacos de azúcar, 1050 quintales de arroz y 1250 quintales de harina, y se aumentará 1200 quintales de sal mensual (Ver anexo C1).

3. En el **escenario optimista** se tomará en cuenta el crecimiento de la empresa en el primer año y medio de operaciones que es del 5%, además en el sector comercio al por mayor y menor se va a tomar el punto más alto que fue del 5.23% en el año 2005<sup>2</sup> el mejor crecimiento que tuvo este sector en los últimos ocho años, haciendo un promedio se pretende proyectar con el 5.12 %, en los siguientes años las ventas subirá por la recapitalización de las utilidades y con la incorporación de nuevas líneas de productos, de esta manera se alcanzará un 7.46% para el año 2009 – 2010 porque se pretende llegar a 3700 sacos de azúcar y 1350 quintales de arroz, además se incorporará 1200 quintales de harina mensual y 10.25% para el año 2011-2012 porque se venderá 4100 sacos de azúcar, 1750 quintales de arroz y 1500 quintales de harina, y se aumentará 1200 quintales de sal mensual (Ver anexo C1).

2.[http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA\\_GENERAL\\_DE\\_COORDINACION/COORDINACION\\_DE\\_COMUNICACION\\_SOCIAL/PRODUCTOS\\_COMUNICACION\\_PRENSA/ARCHIVOS\\_2008/SITUACION\\_ECONOMICA\\_07\\_PERSP\\_2008\\_130208.PDF](http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA_GENERAL_DE_COORDINACION/COORDINACION_DE_COMUNICACION_SOCIAL/PRODUCTOS_COMUNICACION_PRENSA/ARCHIVOS_2008/SITUACION_ECONOMICA_07_PERSP_2008_130208.PDF)

### 8.2.1 Inversiones

- a. Los precios referenciales de las inversiones son estimados utilizando cotizaciones y precios actuales en el mercado (Ver anexos C2).
- b. El capital de trabajo corresponde a la Inversión que la empresa necesita para implementar su plan, la inversión de capital de trabajo está dado por los Costos Totales menos Depreciación menos Amortización dividido para 360 días y se multiplica para los días de desfase, donde los días de desfase se calcula en función del ciclo de caja que es igual al Plazo promedio inventario mas Plazo promedio de pago y menos Plazo promedio de cobro, donde la empresa maneja 15 días de desfase. (Ver anexos C3).
- c. La inversión inicial para implementar el proyecto se divide en activos fijos, diferidos y capital de trabajo (Ver anexos C4).
- d. Los costos y ventas dependen del escenario donde se analicen (Escenario esperado: Anexos cuadros C5, C1. Escenario optimista: Anexos cuadros C6, C1. Escenario pesimista: Anexos cuadros C7, C1.)
- e. Los gastos de la empresa incluye los sueldos de los colaboradores, mantenimiento, servicios básicos, suministros de oficinas, gastos de capacitación y gastos de comercialización (Ver anexos C8, C9).

## 8.2.2 Proyecciones

- Las proyecciones de ventas, costos, estados de resultados y flujo de caja se realiza con un periodo de 5 años, debido a lo que se planificó en el capítulo VI.
- Las proyecciones de activos fijos dependen del tiempo de depreciación de los mismos para su reposición, ya que apoyan al normal funcionamiento de las operaciones de la empresa (Ver anexos C10).
- Las proyecciones de activos diferidos que es el estudio de factibilidad se amortizó a cinco años (Ver anexos C11).
- Para el estado de resultados es indispensable datos como de ventas, costo de ventas, gastos administrativos y de ventas para los distintos escenarios (Escenario esperado: Anexos cuadros C12. Escenario optimista: Anexos cuadros C13. Escenario pesimista: Anexos cuadros C14.).
- Para proyectar el flujo de caja, es necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización, valor residual, utilidades y pérdidas.<sup>3</sup> (Escenario esperado: Anexos cuadros C15. Escenario optimista: Anexos cuadros C16. Escenario pesimista: Anexos cuadros C17.).
- Para proyectar el flujo de fondos, se tomó en cuenta los ingresos, inversión, capital de trabajo, costo de venta, gastos de comercialización, gastos administrativos, gastos financieros, valores de impuesto, costo de oportunidad y préstamos para los

distintos escenarios (Escenario esperado: Anexos cuadros C18. Escenario optimista: Anexos cuadros C19. Escenario pesimista: Anexos cuadros C20.).

### **8.2.3 Depreciación y Valor Residual**

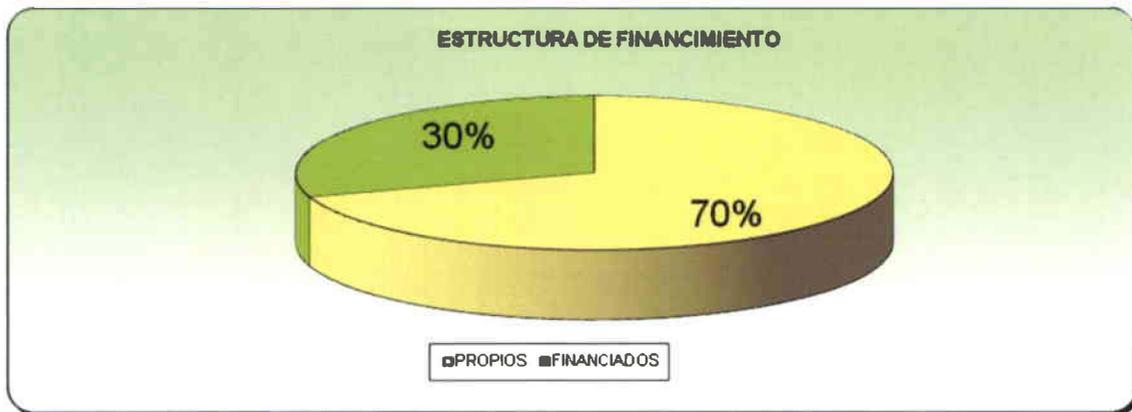
Para la depreciación de los activos fijos, se utiliza el método de línea recta, utilizando las tasas previstas para la depreciación de su vida útil. Además el valor residual de los activos corresponde al 10 % de su valor nominal (Ver anexos C11).

### **8.2.4 Costo de Oportunidad**

El costo de oportunidad del negocio se calculó tomando en cuenta una prima de descuento del 13,4%, que fue tomando en base al promedio de las pequeñas y medianas industrias de los Estados Unidos para lograr que el costo de oportunidad diera como resultado 24,04%. (Ver anexos C21).

### **8.2.5 Préstamos**

El interés que se debe cancelar si la empresa pidiera crédito a la Corporación Financiera Nacional fuese del 9.20 % y dialogando con los Directivos de Distribuidora Álvarez sería del 30 % financiado y 70 % propios para conocer por medio de flujo de fondos si es viable esta estructura de capital. Como se puede observar en el grafico 8.1.



Elaborado por el Autor  
Fuente: Recomalhersa

Gráfico 8.1

Pero la empresa por coyuntura no pide crédito a ninguna institución financiera porque la accionista mayoritaria (Silvia Álvarez) nunca le ha gustado pedir dinero para los negocios que ha efectuado en su vida.

### 8.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Una vez determinado los supuestos a considerar dentro del análisis financiero y elaborado los flujos de caja en cada uno de los escenarios previstos con horizonte de 5 años, se pudo obtener diferentes resultados que se espera aporten en la mejor toma de decisiones para los Directivos de la empresa para cumplir con el objetivo de tener mayor conocimiento de la situación financiera de la empresa, se realizó un cuadro resumen que arrojó los siguientes resultados:

CUADRO RESUMEN DE FLUJO DE CAJA						
	FLUJOS APALANCADOS			FLUJOS NO APALANCADOS		
	Esperado	Optimista	Pesimista	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	31308,05	34244,02	18988,38	16635,51	22666,92	3992,91
TIR	47,36%	48,75%	37,50%	37,04%	41,02%	27,75%
	24,04%					

Elaborado por el Autor  
Fuente: Análisis Financiero

Tabla 8.1

### ANALISIS DE FLUJOS DE CAJA ESPERADOS

Este es el escenario más probable el que se desarrolle el proyecto. El VAN es positivo en los dos flujos realizados así como la TIR. Vale recalcar que los datos muestran que es más atractivo y rentable apalancarse debido a que se puede trabajar con el dinero de los acreedores y existen incentivos tributarios al momento de endeudarse.

### ANALISIS DE FLUJOS DE CAJA PESIMISTAS

Para el análisis de este escenario es importante considerar que existe una reducción de ventas para los clientes de Distribuidora Álvarez por lo tanto se planteó un reducción en la inversión. Una vez realizado los flujos de caja se obtuvo un TIR y un VAN mayor al costo de oportunidad por lo que se determinó que el proyecto es rentable tanto si se apalanca o no.

### ANALISIS DE FLUJOS DE CAJA OPTIMISTAS

Este sería el escenario ideal para la empresa. Las ventas son altas pero también se necesita mayores inversiones. Aun así, este escenario es el más rentable de todos y al igual que los anteriores flujos el apalancarse es la mejor

opción en cuanto al análisis de la rentabilidad. El TIR es bastante alto llegando al 48.75 % en el no apalancado y al 41.02 % en el flujo apalancado.

## ANALISIS DE INDICES FINANCIEROS

Dentro del análisis del proyecto se calcularon varios ratios financieros que son vistos a continuación:

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>					
RAZÓN CORRIENTE	1,78	1,93	2,00	2,18	2,39

Es una medida de liquidez que nos permite conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En este caso se observa que la empresa está en una buena posición de liquidez en todos los años analizados.

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>RENTABILIDAD</b>					
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	6,50%	10,42%	12,35%	13,77%	14,48%
RETORNO SOBRE PATRIMONIO (ROE)	13,21%	19,14%	21,97%	22,62%	22,17%

El ROA nos ayuda a comprender con que eficiencia se crean utilidades en la empresa en relación a los activos. La empresa va aumentando su eficiencia año a año, mediante el incremento sostenido de las utilidades.

El ROE nos ayuda a comprender con que eficiencia se crean utilidades en la empresa en relación al patrimonio de los accionistas. La empresa va

aumentando su eficiencia año a año, mediante el incremento sostenido de las utilidades.

Según los datos presentados anteriormente, el proyecto es rentable en todos los escenarios porque la Tasa Interna de Retorno (TIR) que se calculó es mayor al costo de oportunidad y se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero.

La mejor alternativa para el proyecto representa la opción de apalancamiento, debido a que los indicadores financieros muestran un mayor beneficio y permite gozar de los escudos fiscales, pero a su vez el riesgo liquidez aumenta en mayor proporción que al invertir con capital propio en su totalidad

El proyecto como se puede observar tiene atractivas utilidades netas en los escenarios: esperado, esperado apalancado, optimista, optimista apalancado, pesimista y pesimista apalancado.

**CAPÍTULO IX**

**“POSIBLES RIESGOS**

**DEL NEGOCIO Y SUS**

**SOLUCIONES”**

## CAPITULO IX

### POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

#### 9.1 INTRODUCCIÓN

Se debe tomar en cuenta factores internos y externos que puedan influir en el plan de negocio, para minimizar estas posibles situaciones se realiza el plan de contingencia.

#### 9.2 POSIBLES RIESGOS

- El vendedor se lleve el dinero de la venta realizada.

##### **Plan de Contingencia**

Enfatizar en los valores al momento del ingreso de nuevo personal a la empresa, además de infundir los valores de la compañía al personal por medio del ejemplo que brinda los directivos de la organización.

- El cliente no pague la mercancía

##### **Plan de Contingencia**

Realizar un modelo crediticio para que el cliente no tenga mucha deuda y poder controlar el riesgo crediticio de la compañía. Además si el cliente es nuevo no se le da crédito hasta observar su capacidad de pago.

- En el caso de que el nivel de ventas sea menor al esperado (escenario pesimista).

#### **Plan de Contingencia**

Se tomará en cuenta que al generarse ventas menores a las proyectadas los ingresos disminuirán por lo que hay menores ganancias de las que se esperaba. Las medidas que se tomarán pueden ser: disminuir gastos, explorar nuevos nichos de mercados y diversificar las líneas de productos que los clientes deseen adquirir.

- La mercancía no llegue a su destino final

#### **Plan de Contingencia**

Se deberá precautelar la seguridad de la carga por medio de un seguro que deben tener los transportistas que realizan el viaje con la mercancía de la empresa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 CONCLUSIONES

- RECOMALHERSA debe seguir realizando alianzas estratégicas con los proveedores para obtener condiciones ventajosas y lograr competir con mejores precios en el mercado.
- El desarrollo del proyecto permitió demostrar la existencia de un mercado potencial de 65 establecimientos en los nichos de mercado que la empresa oferta sus productos.
- La investigación de mercados dio como resultado que los clientes de RECOMALHERSA se encuentran satisfechos con el servicio en un 91,94 % por la calidad de los productos y la atención personalizada que la organización ofrece.
- RECOMALHERSA para alcanzar mayor crecimiento en ventas y rentabilidad, debe implantar en su portafolio de productos la harina y la sal.
- Con el modelo estratégico que se planteó la empresa va ser más eficiente en la gestión administrativa porque alinea a toda la organización que trabajen en un mismo sentido para cumplir con los objetivos planteados.
- En el proyecto es viable en los tres escenarios: esperado, optimista y pesimista, donde es rentable en todos los escenarios porque la Tasa Interna de Retorno (TIR) que se calculó es mayor al 24.04% (costo de oportunidad) y se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero.

La mejor alternativa es el escenario optimista apalancado con un VAN de \$ 34244.02 y un TIR de 48.75%, debido a que los indicadores financieros muestran un mayor beneficio y permite gozar de los escudos fiscales.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

La empresa posee falencia que deben ser eliminadas, para asegurar su crecimiento y permanencia en el futuro. Las estrategias propuestas en el presente Trabajo de Titulación deben ser puestas en marcha, con el fin de beneficiar a todos quienes conforman Distribuidora Álvarez.

- Se sugiere utilizar el marketing directo, es decir que se quiere establecer un dialogo entre los clientes y la fuerza de ventas para ajustarse a los deseos del cliente de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual, con el afán de mejorar el posicionamiento en el mercado. Esta estrategia ayuda a publicitar a la empresa de manera gratuita y sin costos financieros.
- Se deberá controlar los procesos mediante indicadores de gestión ya que así se traduce el direccionamiento estratégico a un modelo de gestión cuantitativo.
- Se sugiere adquirir productos de alta calidad y seguir capacitando al personal porque es una de las formas más eficientes de posicionarse en el mercado frente a la competencia.

- Mejorar la comunicación entre los directivos y personal, manteniendo reuniones periódicas por lo menos una vez cada quince días.

## BIBLIOGRAFÍA

### 11.1 OBRAS

- DAN THOMAS, "El sentido de los negocios", Compañía Editorial Continental, México, 1995
- MICHAEL E. PORTER, "La ventaja competitiva de las Naciones", Vergara, 1991
- KINNEAR/TAYLOR, "Investigación de Mercados", Quinta edición, 1996, Colombia
- NARRES K. MALHOTRA, "Investigación de Mercados, un enfoque aplicado", Cuarta edición, México, 2004
- CONSTANTINOS C. MARKIDES, "En la estrategia está el éxito", Colombia, 2000
- BREALEY/MYERS/MARCUS, "Fundamentos de Finanzas Corporativas", Cuarta Edición, España, 2004
- FRED R DAVID, "Conceptos de Administración Estratégica", Novena Edición
- ARMANDO ESPINOZA DE LOS MONTEROS, "REATA", Editorial Lagares

### 11.2 INTERNET

- Servicio de información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador:  
<http://www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/monitoreo.pdf>
- Instituto nacional de Estadísticas y censos:

<http://www.inec.gov.ec>

- Superintendencia de Bancos

[http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Sectoriales/evolucion\\_sectores\\_productivos\\_I\\_trim\\_2007.pdf](http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/evolucion_sectores_productivos_I_trim_2007.pdf)

- Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec>

- Ministerio de Industria y Competitividad

[http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=303&Itemid=131](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=303&Itemid=131)

### **11.3 PUBLICACIONES**

- Revista Gestión

Gestión, Revista; #147

# ANEXOS

ANEXOS

A

## Anexo N° A.1

### **Cuestionario**

- ¿Cuáles cree usted que son los factores críticos del éxito para medir las percepciones de los clientes?
- ¿Cuáles cree usted que serían los factores críticos del éxito para medir las expectativas de los clientes?
- ¿Cómo maneja usted su servicio al cliente y su distribución?
- ¿Cómo detecta fallas en el servicio y cómo las mejoras?

**ENCUESTA**

**OBJETIVO:** Realizar una evaluación del servicio y posicionamiento de la empresa con información proveniente de los clientes externos que forman parte de los registros de la organización además de establecer posibles líneas de producto que podrían ser incorporados al portafolio

**DATOS PERSONALES:**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA: \_\_\_\_\_

1. Cómo considera usted el servicio que le da la empresa RECOMALHERSA?

1 MUY MALO	2 MALO	3 REGULAR	4 BUENO	5 MUY BUENO
------------	--------	-----------	---------	-------------

2. Cuando la compañía RECOMALHERSA se compromete a despachar un producto lo cumple?

a) SI ( )

b) NO ( )

PORQUE \_\_\_\_\_

3. Cuando usted tiene un problema, ¿la compañía RECOMALHERSA muestra sincero interés para resolverlo?

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	4 EN ACUERDO	5 TOTALMENTE DE ACUREDO
----------------------------	-----------------	----------------------------------	--------------	-------------------------

4. La compañía RECOMALHERSA, ¿cumple con sus servicios en el tiempo que promete hacerlo?

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	4 EN ACUERDO	5 TOTALMENTE DE ACUREDO
----------------------------	-----------------	----------------------------------	--------------	-------------------------

5. Los vendedores de la empresa RECOMALHERSA ¿le brindan el servicio con prontitud?

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	4 EN ACUERDO	5 TOTALMENTE DE ACUREDO
----------------------------	-----------------	----------------------------------	--------------	-------------------------

6. Los vendedores de la empresa RECOMALHERSA, ¿siempre se muestran dispuestos a ayudarlo?

SI ( )

NO ( )

PORQUE \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo es el trato de los vendedores de RECOMALHERSA?

1 MUY MALO	2 MALO	3 REGULAR	4 BUENO	5 MUY BUENO
------------	--------	-----------	---------	-------------

8. ¿La respuesta a sus inquietudes por parte de los vendedores de RECOMALHERSA es?

1 MUY MALO	2 MALO	3 REGULAR	4 BUENO	5 MUY BUENO
------------	--------	-----------	---------	-------------

9. ¿La compañía RECOMALHERSA le brinda atención personalizada?, si su respuesta es SI pase a la siguiente pregunta.

SI ( )  
NO ( )

Si su respuesta es NO, ¿cómo considera debería ser la atención? \_\_\_\_\_

10. ¿La presentación de los vendedores de la compañía RECOMALHERSA es la adecuada?

SI ( )  
NO ( )

PORQUE \_\_\_\_\_

11. De una escala del uno a cinco, ¿Qué tan importante es la marca de los productos que oferta RECOMALHERSA?

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 INDIFERENTE	4 IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-------------------	-------------------	---------------	--------------	------------------

12. ¿Califique la calidad del producto de la empresa?

1 MUY MALA	2 MALA	3 NI BUENA NI MALA	4 BUENA	5 EXCELENTE
------------	--------	--------------------	---------	-------------

13. ¿Califique los precios de los productos de la empresa?

1 MUY CAROS	2 CAROS	3 ACEPTABLES	4 BARATOS	5 MUY BARATOS
-------------	---------	--------------	-----------	---------------

14. ¿Qué mejoras sugeriría usted en cuanto al servicio para que usted se sienta totalmente satisfecho?

---

---

15. ¿Qué nuevas líneas de productos le gustaría que la empresa disponga para su distribución?

Avena ( )

fréjol ( )

atún ( )

Harina ( )

sal ( )

aceite ( )

Otros, especifique \_\_\_\_\_

---

**¡GRACIAS POR SU COMPRESIÓN!**

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

**Empresa:** Reparti

**Nombre:** Richard Tabango Gerente de Ventas de la Compañía Reparti Cia. Ltda.

**¿Cuál cree que son los factores críticos del éxito para medir la satisfacción de los clientes?**

Lo que nosotros tenemos para medir es servicio, excelencia en atención al cliente, calidad del producto y puntualidad en la entrega

**¿Cuál cree que son los factores críticos del éxito para medir las expectativas de los clientes?**

Que todos los puntos anteriormente mencionados sean cumplidos, precios justos, puntualidad el vendedor en el punto de venta es muy importante; estas expectativas son muy importante y a la vez son difíciles pero no imposibles, usted debe saber que los clientes siempre tienen la tendencia de pedir más de lo que uno puede dar. Enfocado al servicio que nosotros tenemos, nuestro nivel de distribución ha basado básicamente los parámetros, hemos centrado nuestros esfuerzos para que el cliente tenga todo lo que necesita en el tiempo y en el lugar adecuado

**¿Cómo maneja usted los servicios al cliente y la distribución?**

Se maneja directamente el sistema de preventa, se toma pedidos y se entrega durante el lapso de 48 horas con montos mínimos de venta de \$15 en adelante en contado, con un sistema de distribución del 100%, atendemos a todos nuestros clientes de manera que tengamos una distribución y una cobertura amplia en Quito de manera que la competencia no nos da campo

**¿Cómo maneja la logística?**

Mediante una bodega de distribución, tenemos una flota de 6 camiones para repartos propios de la empresa, el personal que trabaja directamente para la empresa, no se terceriza

**¿Cómo puede ver que su fuerza de venta cumple un buen trabajo a nivel de atención al cliente por parte de los minoristas?**

Según cuadros de indicadores diarios, semanales y mensuales en base a los presupuestos planificados durante el año, nosotros tenemos dividido el plan de trabajo del año en 3 períodos de 3 cuatrimestres, son tablas de indicadores personales

**¿Qué indicadores son?**

De ventas, de gestión, de efectividad de entrega en los cuales van midiendo la efectividad del vendedor al cliente en base a los ruteros establecidos por los clientes.

**¿Qué es rutero para usted?**

Es un listado de clientes establecido de manera organizado y que usted empieza desde un cliente y termina con otro dentro de la ruta.

**¿Cómo detecta fallas en el servicio y como las mejora?**

Es fácil de detectar porque si no entregan el pedido los clientes son visitados cada 48 horas por supervisión, coordinadores de entrega y se detecta la falla del vendedor si es que no llega al punto de venta, se detecta la falla del producto en el caso de que este

llegue en mal estado y automáticamente se le da solución en no menos de 24 horas, cambio de producto, toma de pedidos y entrega del producto.

**¿Ustedes manejan una encuesta de satisfacción al cliente?**

Si, a través de una consultara llamada Go Muestras.

Gracias.....

**Empresa:** Distribuidora Juan de la Cruz

**Cargo:** Grace Vivanco, Administradora de ventas y marketing

**¿Cuál cree que son los factores críticos del éxito para medir la satisfacción de los clientes?**

Canales de consumo, los factores críticos para el éxito de las distribuidoras la relación que se tiene directa con el cliente ya sea para tomar su pedido así como también la entrega del pedido siempre dando una diferenciación entre la competencia en cuanto a tiempo de entrega, también brindar crédito

**¿Cuántos son los días que manejan el crédito?**

Depende el canal, nosotros atendemos tres canales, el uno que es auto servicio, el otro que es el canal de mayoristas con un tiempo de 40 días crédito y el otro que es canal de cobertura se atiende máximo 20 días de crédito por que las compras no son representativas a diferencia de los mayoristas.

**¿Cuál cree que son los factores críticos del éxito para medir las expectativas de los clientes?**

Para este negocio es directamente las fuerzas de venta, porque ellos los están visitando cada semana en el caso de cobertura ellos tienen un rutero que van cada semana.

**¿Cómo maneja usted los servicios al cliente y la distribución?**

Nosotros contamos con un equipo de logística, todos los camiones son propios tienen 30 camiones a nivel nacional, cuentan con 6 agencias, aquí se reciben los pedidos por parte de los vendedores, luego se lo factura estas van a bodega hay ellos preparan la mercadería para cada uno de los clientes y los camiones salen por zonas

**¿Qué indicadores ustedes ven para medir un servicio?**

Con resultados, nosotros tenemos que ver las ventas de cada una de las zonas, de cada uno de los vendedores, tenemos estadísticas de cada zona cuanto vendía; si sale un vendedor y entra uno nuevo y si de pronto el no está atendiendo a esa zona como debe de ser, simplemente en los resultados de venta nos podemos fijar, ver que tan efectivos son. Yo creo que es mediante el resultado de ventas mensuales de cada una de cada una de las zonas o de cada uno de los vendedores.

**Lo que manejan es más el lado de percepción, la confianza y seguridad que la empresa genera a sus clientes.**

Sí, el hecho de que nosotros estemos 21 años en el mercado da de por sí que somos muy bien recibidos en lo que es mercado a nivel de país.

**¿Qué es rutero para usted?**

La organización del tiempo de un vendedor, ellos van se organizan durante una semana, para cada día tienen una zona asignada, ellos visitan directamente a los clientes, ellos son nuestra fuente directa de información para enterarnos que es lo que están esperando los clientes de nosotros

**¿Cómo detecta fallas en el servicio y como las mejora?**

Al momento tenemos inactivado el servicio de call center, esperamos activarlo en un período de 1 mes y medio, tenemos ya el proyecto aprobado, lo medimos muchas de las

veces los clientes tienen nuestros números telefónicos ellos llaman directamente, pero estamos con esta falencia de poder estar midiendo cada temporada como está el servicio, pero lo tratamos de hacer mediante las llamadas a clientes, el indicador que nosotros sabemos que nuestros clientes están satisfechos es por medio de resultados, nosotros tenemos que ver las ventas de cada una de las zonas, de los vendedores.

**¿Ustedes manejan una encuesta de satisfacción al cliente?**

No, más bien estamos elaborando planes de fidelización por que la gran mayoría en este negocio siempre lo que están buscando es precio, días crédito, tiempo de entrega y diversidad en nuestro portafolio de productos

Gracias.....

**Empresa:** PYDACO

**Cargo:** Gerente de Ventas, Carlos Carrión

**¿Cuál cree que son los factores críticos del éxito para medir la satisfacción de los clientes?**

Nosotros tenemos una codificación de clientes establecidos dentro de la compañía el cual nos lleva hasta los sitios más recónditos de la ciudad, cubrimos toda la ciudad con todos los productos que tenemos, en especial los que es el área de cobertura, buscando que ellos conozcan a la empresa con propiedad de los productos que manejamos para al distribución directa de ellos.

**¿Usted como cree que ellos lo perciben?**

Al ver que los representantes de ventas visitan sus negocios, ellos se sientan seguros y vean que es una empresa estable, que maneja productos propios, importados directamente, con exclusividad a nivel nacional y productos de las empresas nacionales que tenemos como distribución directa, dándoles el precio que manejamos el cual es muy competitivo en el mercado y los clientes saben de eso, por eso es que confían en nosotros y nos revisan las compras.

**¿Cuál cree que son los factores críticos del éxito para medir las expectativas de los clientes?**

Siempre estamos buscando mejorar los productos que nosotros tenemos, tanto como los que fabricamos, como los que exportamos y tenemos como distribución a nivel nacional, que sean productos que estén con todos los registros, toda la seguridad del caso, en especial con fechas de caducidad; el cliente percibe eso y sabe que el producto que nosotros manejamos está dentro de todas las condiciones establecidas para la comercialización.

**¿Cómo maneja usted los servicios al cliente y la distribución?**

1ero. Hacemos que el representante de ventas visite periódicamente al cliente, esto es cada 15 días, hace una frecuencia de visitas y pasa por cada uno de las rutas de la zona que es asignado al vendedor. Cada vendedor está asignado por tiempo en una zona con 10 rutas con frecuencia de cada 15 días, el cual hace que el vendedor visite 400 clientes en 15 días, más o menos un promedio de 40 clientes por día, estos son atendidos de acuerdo a las normas y políticas de la empresa y hacemos que los clientes tengan ese servicio inmediato, al vendedor les visite en la mañana y la mercadería les entregan al día siguiente, obviamente con las condiciones que el vendedor le ha puesto, la comercialización se puede hacer de contado a crédito, entonces ellos saben ya los parámetros que nosotros manejamos y el cliente sabe qué valor puede acceder al crédito.

**¿Cómo maneja la logística?**

Con una flota propia de vehículos hay camiones para el reparto de la mercadería tanto para el sector de mayoristas como para el sector de cobertura, los cuales en cada una de las áreas que nosotros tenemos manejamos por ejemplo 2 vendedores = 1 camión, transportan un promedio de 20 a 30 pedidos cada día, el camión entrega al día siguiente sus 50 – 60 -70 pedidos de los vendedores, esto hace que nosotros podamos cubrir todas las zonas que tenemos. Todo lo que es logístico está cubierto con un departamento propio de la empresa.

**¿Cómo detecta fallas en el servicio y como las mejora?**

Por ejemplo cuando un vendedor no está visitando a todos sus clientes, de pronto al cliente le dejamos tarjetas de presentación o en la misma factura existen los números telefónicos para que el cliente en el caso de algún imprevisto ellos nos llaman e inmediatamente corregimos esa falencia, pero por lo general el vendedor está instruido a que el momento que toma el pedido tiene que verificar que es lo que está pidiendo y al día siguiente este pedido ingresa a la bodega. Lo cargan y es entregado.

**¿Ustedes manejan una encuesta de satisfacción al cliente?**

Periódicamente el supervisor y yo personalmente visitamos a los clientes; a las 8 a.m. salgo al campo con un vendedor o si no cojo facturas y veo que hay clientes que no están pagando de acuerdo a lo convenido de las diferentes zonas y mientras hago esas visitas pregunto si están siendo bien atendidos si el vendedor lo ha visitado cada 15 días en el día establecido, si ¿tienen alguna novedad?, ¿qué le está haciendo falta?, entonces si tenemos comentarios de los clientes sobre falencias de los vendedores inmediatamente lo corregimos con el vendedor y con el personal de bodega para que eso no se repita; para esto nosotros cada mes damos charlas motivacionales y así la relación con el cliente sea de respeto, educación, nuestra norma es tratar de mantener al cliente y codificarlo en nuestro datos; ventajosamente se ha ido aboliendo diferentes problemas, obviamente en toda empresa siempre hay problemas y esto hay que solucionarlo.

**¿Ustedes como PYDACO se esfuerzan más en la percepción del cliente?**

Si, hacemos que la gente confie en nosotros. El cliente está consciente que el representante de PYDACO siempre está presente en su negocio el día que corresponde de acuerdo a la frecuencia que tenemos.

Gracias.....

# ANEXOS

## B

Anexo N° B.1

**MATRIZ EFI**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
La exclusividad en la distribución de la azúcar San Carlos tanto en Esmeraldas y Quito.	0,2	4	0,8
Gerencia administrativa con gran experiencia.	0,1	4	0,4
La moral y competencias de los colaboradores es buena.	0,1	3	0,3
Hay una buena relación con los proveedores.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de un sistema de administración estratégica.	0,05	2	0,1
Falta de Liquidez.	0,2	1	0,2
Oferta de productos (líneas) muy limitada	0,05	1	0,05
Ser relativamente nuevos en la comercialización de productos masivos en el mercado.	0,05	3	0,15
Se rompa la exclusividad en la comercialización por parte del Ingenio San Carlos hacia la empresa Recomalhersa.	0,1	2	0,2
Falta de imagen corporativa.	0,05	2	0,1
Falta de tecnología lo que se refiere a software.	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

Anexo N° B.2

**MATRIZ EFE**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
La industria del Comercio al por Mayor y Menor es una de las más representativas industrias que integran la economía del país.	0,05	3	0,15
Comercializar productos de primera necesidad de vital importancia para la dieta de la población.	0,15	3	0,45
Mano de obra barata.	0,07	3	0,21
Mercados provinciales y valles de Pichincha no tan explotados.	0,2	4	0,8
<b>AMENAZAS</b>			
Introducción de nuevos competidores.	0,15	2	0,3
Mejora de la oferta de los competidores actuales.	0,2	1	0,2
Incremento en la posición negociadora de los proveedores.	0,05	2	0,1
Inestabilidad política y económica	0,05	2	0,1
Corrupción.	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,39</b>

# ANEXOS

## C

Anexo N° C.1

**Escenario Esperado**

AÑO	ARROZ			AZUCAR			HARINA			SAL		
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUEST ADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS
2008	14.400,00	32,00	460.800,00	38.400,00	28,00	1.075.200,00	-	-	-	-	-	-
2009	14.652,00	32,00	468.864,00	39.910,00	28,00	1.117.480,00	7.200,00	43,50	313.200,00	-	-	-
2010	14.908,00	32,00	477.056,00	41.478,00	28,00	1.161.384,00	14.588,00	43,50	634.578,00	-	-	-
2011	15.233,00	32,00	487.456,00	43.286,00	28,00	1.212.008,00	14.843,00	43,50	645.670,50	7.200,00	11,37	81.864,00
2012	15.585,00	32,00	498.080,00	45.173,00	28,00	1.264.844,00	15.103,00	43,50	656.980,50	14.588,00	11,37	165.865,56

**Escenario Pesimista**

AÑO	ARROZ			AZUCAR			HARINA			SAL		
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUEST ADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS
2008	11.760,00	32,00	376.320,00	31.200,00	28,00	873.600,00	-	-	-	-	-	-
2009	11.928,00	32,00	381.696,00	32.205,00	28,00	901.740,00	7.200,00	43,50	313.200,00	-	-	-
2010	12.099,00	32,00	387.168,00	33.242,00	28,00	930.776,00	14.554,00	43,50	633.099,00	-	-	-
2011	12.314,00	32,00	394.048,00	34.432,00	28,00	964.096,00	14.762,00	43,50	642.147,00	7.200,00	11,37	81.864,00
2012	12.533,00	32,00	401.056,00	35.665,00	28,00	998.620,00	14.973,00	43,50	651.325,50	14.554,00	11,37	165.478,98

**Escenario Óptimo**

AÑO	ARROZ			AZUCAR			HARINA			SAL		
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUEST ADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUE STADAS
2008	15.360,00	32,00	491.520,00	40.920,00	28,00	1.145.760,00	-	-	-	-	-	-
2009	15.647,00	32,00	500.704,00	42.635,00	28,00	1.193.780,00	7.200,00	43,50	313.200,00	-	-	-
2010	15.940,00	32,00	510.080,00	44.421,00	28,00	1.243.788,00	14.554,00	43,50	633.099,00	-	-	-
2011	16.311,00	32,00	521.952,00	46.487,00	28,00	1.301.636,00	14.758,00	43,50	641.973,00	7.200,00	11,37	81.864,00
2012	16.691,00	32,00	534.112,00	48.649,00	28,00	1.362.172,00	15.034,00	43,50	653.979,00	14.602,00	11,37	166.024,74

**ANEXOS**

**C2**

### ACTIVOS FIJOS

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mueble de Computadora	1,00	150,00	150,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>150,00</b>
Imprevistos 2%			3,00
<b>TOTAL</b>			<b>153,00</b>

EQUIPO DE COMPUTACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Combo Computadora	1,00	800,00	800,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>800,00</b>
Imprevistos 2%			16,00
<b>TOTAL</b>			<b>816,00</b>

### ACTIVO DIFERIDO

ACTIVO DIFERIDO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Estudios de factibilidad	1,00	2.000	2.000
<b>TOTAL</b>			<b>2.000,00</b>

# ANEXOS

C3

**CAPITAL DE TRABAJO ESPERADO**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>CT MENSUAL</b>	<b>CT ANUAL</b>
Compra de mercaderías	61 800.00	1 483 200.00
Sueldos administrativos	112.50	2 700.00
Beneficios sociales administrativos	-	-
Mantemiento de activos fijos	4.75	114.00
Servicios básicos	179.70	4 312.80
Suministros de oficina	11.37	272.93
Otros gastos adminsitrativos	43.75	1 050.00
Sueldos de ventas	750.00	18 000.00
Beneficios sociales de ventas	238.00	5 712.00
Comisiones	64.00	1 536.00
Gastos de comercialización	596.03	14 304.60
Depreciación		253.50
Amortización		400.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>63 800.10</b>

**CAPITAL DE TRABAJO OPTIMISTA**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>CT MENSUAL</b>	<b>CT ANUAL</b>
Compra de mercaderías	65 875.00	1 581 000.00
Sueldos administrativos	112.50	2 700.00
Beneficios sociales administrativos	-	-
Mantemiento de activos fijos	4.75	114.00
Servicios básicos	179.70	4 312.80
Suministros de oficina	11.37	272.93
Otros gastos adminsitrativos	43.75	1 050.00
Sueldos de ventas	750.00	18 000.00
Beneficios sociales de ventas	218.21	5 237.00
Comisiones	68.22	1 637.28
Gastos de comercialización	644.83	15 475.80
Depreciación		253.50
Amortización		400.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>67 908.33</b>

**CAPITAL DE TRABAJO PESIMISTA**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>CT MENSUAL</b>	<b>CT ANUAL</b>
Compra de mercaderías	50 290.00	1 206 960.00
Sueldos administrativos	112.50	2 700.00
Beneficios sociales administrativos	-	-
Mantemiento de activos fijos	4.75	114.00
Servicios básicos	229.70	5 512.80
Suministros de oficina	11.62	278.93
Otros gastos adminsitrativos	43.75	1 050.00
Sueldos de ventas	750.00	18 000.00
Beneficios sociales de ventas	153.00	3 671.95
Comisiones	52.08	1 249.92
Gastos de comercialización	538.63	12 927.00
Depreciación		253.50
Amortización		400.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>52 186.03</b>

**ANEXOS**

**C4**

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN ESPERADA**

CONCEPTO	Inversión Realizada	Nuevas Inversiones Año 1	Nuevas Inversiones Año 2	Nuevas Inversiones Año 3	Nuevas Inversiones Año 4	Nuevas Inversiones Año 5
<b>a. INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS</b>	<b>2 969.00</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-
<b>Activos Fijos</b>	<b>969.00</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES	153.00	-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	-	-	-	-	-	-
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	816.00	1 250.00	-	-	-	-
<b>Activos Diferidos</b>	<b>2 000.00</b>	-	-	-	-	-
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	2 000.00	-	-	-	-	-
<b>b. CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>63 800.10</b>	-	-	-	-	-
Compra de mercaderías	61 800.00	-	-	-	-	-
Sueldos administrativos	112.50	-	-	-	-	-
Beneficios sociales administrativos	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento de activos fijos	4.75	-	-	-	-	-
Servicios básicos	179.70	-	-	-	-	-
Suministros de oficina	11.37	-	-	-	-	-
Otros gastos administrativos	43.75	-	-	-	-	-
Sueldos de ventas	750.00	-	-	-	-	-
Beneficios sociales de ventas	238.00	-	-	-	-	-
Comisiones	64.00	-	-	-	-	-
Gastos de comercialización	596.03	-	-	-	-	-
<b>TOTAL IF + CT</b>	<b>66 769.10</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN OPTIMISTA**

CONCEPTO	Inversión Realizada	Nuevas Inversiones Año 1	Nuevas Inversiones Año 2	Nuevas Inversiones Año 3	Nuevas Inversiones Año 4	Nuevas Inversiones Año 5
<b>a. INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS</b>	<b>2 969.00</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-
<b>Activos Fijos</b>	<b>969.00</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES	153.00	-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	-	-	-	-	-	-
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	816.00	1 250.00	-	-	-	-
<b>Activos Diferidos</b>	<b>2 000.00</b>	-	-	-	-	-
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	2 000.00	-	-	-	-	-
<b>b. CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>67 908.33</b>	-	-	-	-	-
Compra de mercaderías	65 875.00	-	-	-	-	-
Sueldos administrativos	112.50	-	-	-	-	-
Beneficios sociales administrativos	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento de activos fijos	4.75	-	-	-	-	-
Servicios básicos	179.70	-	-	-	-	-
Suministros de oficina	11.37	-	-	-	-	-
Otros gastos administrativos	43.75	-	-	-	-	-
Sueldos de ventas	750.00	-	-	-	-	-
Beneficios sociales de ventas	218.21	-	-	-	-	-
Comisiones	68.22	-	-	-	-	-
Gastos de comercialización	644.83	-	-	-	-	-
<b>TOTAL IF + CT</b>	<b>70 877.33</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PESIMISTA**

CONCEPTO	Inversión Realizada	Nuevas Inversiones Año 1	Nuevas Inversiones Año 2	Nuevas Inversiones Año 3	Nuevas Inversiones Año 4	Nuevas Inversiones Año 5
<b>a. INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS</b>	2 969.00	1 250.00	-	-	-	-
<b>Activos Fijos</b>	<b>969.00</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES	153.00	-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	-	-	-	-	-	-
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	816.00	1 250.00	-	-	-	-
<b>Activos Diferidos</b>	<b>2 000.00</b>	-	-	-	-	-
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	2 000.00	-	-	-	-	-
<b>b. CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>52 186.03</b>	-	-	-	-	-
Compra de mercaderías	50 290.00	-	-	-	-	-
Sueldos administrativos	112.50	-	-	-	-	-
Beneficios sociales administrativos	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento de activos fijos	4.75	-	-	-	-	-
Servicios básicos	229.70	-	-	-	-	-
Suministros de oficina	11.62	-	-	-	-	-
Otros gastos administrativos	43.75	-	-	-	-	-
Sueldos de ventas	750.00	-	-	-	-	-
Beneficios sociales de ventas	153.00	-	-	-	-	-
Comisiones	52.08	-	-	-	-	-
Gastos de comercialización	536.63	-	-	-	-	-
<b>TOTAL IF + CT</b>	<b>55 155.03</b>	<b>1 250.00</b>	-	-	-	-

**ANEXOS**

**C5**

ESCENARIO ESPERADO					
ARROZ					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
(+) Ventas presupuestadas	14.400,00	14.652,00	14.908,00	15.233,00	15.565,00
(=) Necesidad de inventario	14.600,00	14.852,00	15.108,00	15.433,00	15.765,00
(-) Inventario inicial	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
(=) Unidades a comprar	14.600,00	14.652,00	14.908,00	15.233,00	15.565,00
(*) Costo unitario	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00
(=) Compras presupuestadas	452.600,00	454.212,00	462.148,00	472.223,00	482.515,00
(=) Costo de ventas	446.400,00	454.212,00	462.148,00	472.223,00	482.515,00

AZÚCAR					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
(+) Ventas presupuestadas	38.400,00	39.909,00	41.477,00	43.285,00	45.172,00
(=) Necesidad de inventario	38.600,00	40.109,00	41.677,00	43.485,00	45.372,00
(-) Inventario inicial	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
(=) Unidades a comprar	38.600,00	39.909,00	41.477,00	43.285,00	45.172,00
(*) Costo unitario	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
(=) Compras presupuestadas	1.042.200,00	1.077.543,00	1.119.879,00	1.168.695,00	1.219.644,00
(=) Costo de ventas	1.036.800,00	1.077.543,00	1.119.879,00	1.168.695,00	1.219.644,00

Harina					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	-	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00
(+) Ventas presupuestadas	-	7.200,00	14.588,00	14.843,00	15.103,00
(=) Necesidad de inventario	-	7.400,00	14.788,00	15.043,00	15.303,00
(-) Inventario inicial	-	-	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	-	8.500,00	8.500,00	8.500,00
(=) Unidades a comprar	-	7.400,00	14.588,00	14.843,00	15.103,00
(*) Costo unitario	-	42,50	42,50	42,50	42,50
(=) Compras presupuestadas	-	314.500,00	619.990,00	630.827,50	641.877,50
(=) Costo de ventas	-	306.000,00	619.990,00	630.827,50	641.877,50

Sal					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	-	-	-	200,00	200,00
Costo del inventario final	-	-	-	2.074,00	2.074,00
(+) Ventas presupuestadas	-	-	-	7.200,00	14.588,00
(=) Necesidad de inventario	-	-	-	7.400,00	14.788,00
(-) Inventario inicial	-	-	-	-	200,00
Costo del inventario inicial	-	-	-	-	2.074,00
(=) Unidades a comprar	-	-	-	7.400,00	14.588,00
(*) Costo unitario	-	-	-	10,37	10,37
(=) Compras presupuestadas	-	-	-	76.738,00	151.277,56
(=) Costo de ventas	-	-	-	74.664,00	151.277,56

**ANEXOS**

**C6**

ESCENARIO OPTIMISTA					
ARROZ					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
(+) Ventas presupuestadas	15.360,00	15.647,00	15.940,00	16.311,00	16.691,00
(=) Necesidad de inventario	15.560,00	15.847,00	16.140,00	16.511,00	16.891,00
(-) Inventario inicial	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
(=) Unidades a comprar	15.560,00	15.647,00	15.940,00	16.311,00	16.691,00
(*) Costo unitario	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00
(=) Compras presupuestadas	482.360,00	485.057,00	494.140,00	505.641,00	517.421,00
(=) Costo de ventas	476.160,00	485.057,00	494.140,00	505.641,00	517.421,00

AZÚCAR					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
(+) Ventas presupuestadas	40.920,00	42.635,00	44.421,00	46.487,00	48.649,00
(=) Necesidad de inventario	41.120,00	42.835,00	44.621,00	46.687,00	48.849,00
(-) Inventario inicial	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
(=) Unidades a comprar	41.120,00	42.635,00	44.421,00	46.487,00	48.649,00
(*) Costo unitario	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
(=) Compras presupuestadas	1.110.240,00	1.151.145,00	1.199.367,00	1.255.149,00	1.313.523,00
(=) Costo de ventas	1.104.840,00	1.151.145,00	1.199.367,00	1.255.149,00	1.313.523,00

Harina					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	-	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00
(+) Ventas presupuestadas	-	7.200,00	14.554,00	14.758,00	15.034,00
(=) Necesidad de inventario	-	7.400,00	14.754,00	14.958,00	15.234,00
(-) Inventario inicial	-	-	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	-	8.500,00	8.500,00	8.500,00
(=) Unidades a comprar	-	7.400,00	14.554,00	14.758,00	15.034,00
(*) Costo unitario	-	42,50	42,50	42,50	42,50
(=) Compras presupuestadas	-	314.500,00	618.545,00	627.215,00	638.945,00
(=) Costo de ventas	-	306.000,00	618.545,00	627.215,00	638.945,00

Sal					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario final esperado	-	-	-	200,00	200,00
Costo del inventario final	-	-	-	2.074,00	2.074,00
(+) Ventas presupuestadas	-	-	-	7.200,00	14.602,00
(=) Necesidad de inventario	-	-	-	7.400,00	14.802,00
(-) Inventario inicial	-	-	-	-	200,00
Costo del inventario inicial	-	-	-	-	2.074,00
(=) Unidades a comprar	-	-	-	7.400,00	14.602,00
(*) Costo unitario	-	-	-	10,37	10,37
(=) Compras presupuestadas	-	-	-	76.738,00	151.422,74
(=) Costo de ventas	-	-	-	74.664,00	151.422,74

**ANEXOS**

**C7**

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>ARROZ</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inventario final esperado	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
(+) Ventas presupuestadas	11.760,00	11.928,00	12.099,00	12.314,00	12.533,00
(=) Necesidad de inventario	11.960,00	12.128,00	12.299,00	12.514,00	12.733,00
(-) Inventario inicial	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
(=) Unidades a comprar	11.960,00	11.928,00	12.099,00	12.314,00	12.533,00
(*) Costo unitario	31,00	31,00	31,00	31,00	31,00
(=) Compras presupuestadas	370.760,00	369.768,00	375.069,00	381.734,00	388.523,00
(=) Costo de ventas	364.560,00	369.768,00	375.069,00	381.734,00	388.523,00

<b>AZÚCAR</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inventario final esperado	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
(+) Ventas presupuestadas	31.200,00	32.205,00	33.242,00	34.432,00	35.665,00
(=) Necesidad de inventario	31.400,00	32.405,00	33.442,00	34.632,00	35.865,00
(-) Inventario inicial	-	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
(=) Unidades a comprar	31.400,00	32.205,00	33.242,00	34.432,00	35.665,00
(*) Costo unitario	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
(=) Compras presupuestadas	847.800,00	869.535,00	897.534,00	929.664,00	962.955,00
(=) Costo de ventas	842.400,00	869.535,00	897.534,00	929.664,00	962.955,00

<b>Harina</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inventario final esperado		200,00	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario final	-	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00
(+) Ventas presupuestadas		7.200,00	14.554,00	14.762,00	14.973,00
(=) Necesidad de inventario	-	7.400,00	14.754,00	14.962,00	15.173,00
(-) Inventario inicial	-	-	200,00	200,00	200,00
Costo del inventario inicial	-	-	8.500,00	8.500,00	8.500,00
(=) Unidades a comprar	-	7.400,00	14.554,00	14.762,00	14.973,00
(*) Costo unitario		42,50	42,50	42,50	42,50
(=) Compras presupuestadas	-	314.500,00	618.545,00	627.385,00	636.352,50
(=) Costo de ventas	-	306.000,00	618.545,00	627.385,00	636.352,50

<b>Sal</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Inventario final esperado				200,00	200,00
Costo del inventario final	-	-	-	2.074,00	2.074,00
(+) Ventas presupuestadas				7.200,00	14.554,00
(=) Necesidad de inventario	-	-	-	7.400,00	14.754,00
(-) Inventario inicial	-	-	-	-	200,00
Costo del inventario inicial	-	-	-	-	2.074,00
(=) Unidades a comprar	-	-	-	7.400,00	14.554,00
(*) Costo unitario				10,37	10,37
(=) Compras presupuestadas	-	-	-	76.738,00	150.924,98
(=) Costo de ventas	-	-	-	74.664,00	150.924,98

**ANEXOS**

**C8**

**SUELDOS Prestación de servicios**

Recurso Humano	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Total Ingresos	Aporte Individual 9,36%	Sueldo Mensual	Total Anual
Contador cono conocimiento Derecho Tributario	1	225,00	225,00	21,04	203,96	2 700,00
<b>TOTAL</b>	1	225,00	225,00	21,04	203,96	2 700,00

**BENEFICIOS**

Recurso Humano	Cantidad	14° sueldo	13° sueldo	Aport. Patronal Mensual	Fondos de Reserva Mensual	Vacaciones Mensual	Aporte IECE 0,6%	Aporte SECAP 0,6%	Provision Mensual	Provision Anual
Contador cono conocimiento Derecho Tributario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS**

CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	PORCENTAJE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	150,00	1,00%	1,50	18,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	800,00	1,00%	8,00	96,00
<b>TOTAL</b>	<b>950,00</b>		<b>9,50</b>	<b>114,00</b>

**SERVICIOS BÁSICOS**

CONCEPTO	MEDIDA	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
LUZ	Kw / hr	15,00	180,00
TELÉFONO	min	124,40	1 492,80
AGUA	m. Cúbicos	20,00	240,00
ARRIENDO	\$ / MES	200,00	2 400,00
<b>TOTAL</b>		<b>359,40</b>	<b>4 312,80</b>

**Suministros de oficina**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Resmas de papel bond INEN	Unidad	1.00	2.75	2.75	24.75
Esferos	Unidad	2.00	0.17	0.34	4.08
Caja de clips	Unidad	1.00	0.60	0.60	3.60
Caja de grapas	Unidad	1.00	1.20	1.20	7.20
Borradores	Unidad	1.00	0.40	0.40	4.80
Carpetas	Unidad	5.00	0.30	1.50	6.00
Cartuchos de impresión	Unidad	1.00	35.00	35.00	140.00
Desinfectante	Galón	1.00	5.00	5.00	20.00
Jabón de tocador	Caja	1.00	2.00	2.00	18.00
Papel higiénico	Paquete	1.00	5.75	5.75	34.50
Escobas	Unidad	1.00	1.00	1.00	4.00
Trapeadores	Unidad	1.00	1.50	1.50	6.00
<b>TOTAL</b>				57.04	272.93

**Otros gastos administrativos**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Gastos de capacitación	USD / trimestral	3.00	350.00	1 050.00

<b>TOTAL</b>				1 050.00
--------------	--	--	--	----------

**ANEXOS**

**C9**

### Gastos Nomina

Recurso Humano	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Total Ingresos	Aporte Individual 9.35%	Sueldo Mensual	Total Anual
Vendedores	3	275 00	825 00	77 14	747 86	9 900 00
Digitador	1	200 00	200 00	18 70	181 30	2 400 00
Gerente	1	475 00	475 00	44 41	430 59	5 700 00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>950 00</b>	<b>1 500 00</b>	<b>140 25</b>	<b>1 359 75</b>	<b>18 000 00</b>

### BENEFICIOS

Recurso Humano	Cantidad	14° sueldo	13° sueldo	Aport. Patronal Mensual	Fondos de Reserva Mensual	Vacaciones Mensual	Aporte IECE 0,3%	Aporte SECAP 0,5%	Provision Mensual	Provision Anual
Vendedores	3 00	40 00	68 75	91 99	68 75	34 38	4 13	4 13	312 11	3 745 35
Digitador	1 00	13 33	16 67	22 30	16 67	8 33	1 00	1 00	79 30	951 60
Gerente	1 00	13 33	39 58	52 96	39 58	19 79	2 38	2 38	170 00	2 040 05
<b>TOTAL</b>	<b>4 00</b>	<b>53 33</b>	<b>85 42</b>	<b>114 29</b>	<b>85 42</b>	<b>42 71</b>	<b>5 13</b>	<b>5 13</b>	<b>561 42</b>	<b>6 737 00</b>

### Gastos de comercialización

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Estibaje	USD / mes	3 930.00	0.06	235.80	2 829.60
Gastos de transporte	USD / mes	1 200.00	0.65	780.00	9 360.00
Gastos de publicidad	USD / anual	1.00	118.75	118.75	1 425.00
Gastos de Investigación de Mercados	USD / semestral	2.00	11.25	22.50	270.00
Gastos de movilización	USD / mes	1.00		35.00	420.00
<b>TOTAL</b>					<b>14 304.60</b>

**ANEXOS**

**C10**

**DEPRECIACIÓN**

ACTIVO	VALOR	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
MUEBLES Y ENSERES	150,00	15,00	10	13,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	800,00	80,00	3	240,00
<b>TOTAL</b>		95,00		253,50

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	13,50	13,50	13,50	13,50	13,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	240,00	615,00	615,00	375,00	
TOTAL	253,50	628,50	628,50	388,50	13,50
ACUM	253,50	882,00	1.510,50	1.899,00	1.912,50

**ANEXOS**

**C11**

**AMORTIZACIÓN**

<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>% AMORT.</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	2.000,00	20,00%	400,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.000,00</b>		<b>400,00</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>TOTAL</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>
<b>ACUM</b>	<b>400,00</b>	<b>800,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>2.000,00</b>

**ANEXOS**

**C12**

**ESCENARIO ESPERADO**

ESTADO DE RESULTADOS					
EN USD					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	<b>1 636 000.00</b>	<b>1 899 616.00</b>	<b>2 272 990.00</b>	<b>2 426 970.50</b>	<b>2 585 742.06</b>
ARROZ	460 800 00	468 864 00	477 056 00	487 456 00	498 080 00
AZÚCAR	1 075 200 00	1 117 452 00	1 161 356 00	1 211 980 00	1 264 816 00
HARINA	-	313 200 00	634 578 00	645 670 50	656 980 50
SAL	-	-	-	81 864 00	165 865 56
<b>(-) Costo de Ventas</b>	<b>1 483 200.00</b>	<b>1 837 765.00</b>	<b>2 202 017.00</b>	<b>2 346 409.50</b>	<b>2 495 314.06</b>
Inventario inicial	-	11 600 00	20 100 00	20 100 00	22 174 00
(+) Compras netas	1 494 800 00	1 846 255 00	2 202 017 00	2 348 483 50	2 495 314 06
(-) Inventario final	11 600 00	20 100 00	20 100 00	22 174 00	22 174 00
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>62 800.00</b>	<b>61 761.00</b>	<b>70 973.00</b>	<b>80 561.00</b>	<b>90 428.00</b>
<b>(-) Gasto Administ.y de ventas</b>	<b>48 665.83</b>	<b>50 419.35</b>	<b>50 792.82</b>	<b>50 706.80</b>	<b>50 490.57</b>
Gastos Administración	8 449 73	8 449 73	8 449 73	8 449 73	8 449 73
Depreciación	253 50	628 50	628 50	388 50	13 50
Amortización	400 00	400 00	400 00	400 00	400 00
Gasto de ventas	39 552 60	40 941 12	41 314 59	41 468 57	41 627 34
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>4 144.17</b>	<b>11 341.65</b>	<b>20 180.18</b>	<b>29 854.20</b>	<b>39 937.43</b>
<b>(-) Gasto Financiero</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Pago de intereses	-	-	-	-	-
Impuesto de SOLCA	-	-	-	-	-
Comisión del Banco	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>	<b>4 144.17</b>	<b>11 341.65</b>	<b>20 180.18</b>	<b>29 854.20</b>	<b>39 937.43</b>
(-) 15% reparto utilidades	621 63	1 701 25	3 027 03	4 478 13	5 990 61
<b>(=) Utilidad Después de Particp.</b>	<b>3 522.54</b>	<b>9 640.41</b>	<b>17 153.15</b>	<b>25 376.07</b>	<b>33 946.81</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	880 64	2 410 10	4 288 29	6 344 02	8 486 70
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>2 641.91</b>	<b>7 230.30</b>	<b>12 864.86</b>	<b>19 032.05</b>	<b>25 460.11</b>

**ANEXOS**

**C13**

**ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
EN USD					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	<b>1 637 280.00</b>	<b>2 007 684.00</b>	<b>2 386 967.00</b>	<b>2 647 426.00</b>	<b>2 716 287.74</b>
ARROZ	491 520 00	500 704 00	510 080 00	521 952 00	534 112 00
AZÚCAR	1 145 760 00	1 193 780 00	1 243 788 00	1 301 636 00	1 362 172 00
HARINA	-	313 200 00	633 099 00	641 973 00	653 979 00
SAL	-	-	-	81 864 00	166 024 74
<b>(-) Costo de Ventas</b>	<b>1 681 000.00</b>	<b>1 942 202.00</b>	<b>2 312 052.00</b>	<b>2 462 669.00</b>	<b>2 621 311.74</b>
Inventario inicial	-	11 600 00	20 100 00	20 100 00	22 174 00
(+) Compras netas	1 592 600 00	1 950 702 00	2 312 052 00	2 464 743 00	2 621 311 74
(-) Inventario final	11 600 00	20 100 00	20 100 00	22 174 00	22 174 00
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>56 280.00</b>	<b>66 482.00</b>	<b>74 915.00</b>	<b>84 766.00</b>	<b>94 976.00</b>
<b>(-) Gasto Administ.y de ventas</b>	<b>49 463.31</b>	<b>61 698.71</b>	<b>62 078.00</b>	<b>61 998.46</b>	<b>61 792.32</b>
Gastos Administración	8 449 73	8 449 73	8 449 73	8 449 73	8 449 73
Depreciación	253 50	628 50	628 50	388 50	13 50
Amortización	400 00	400 00	400 00	400 00	400 00
Gasto de ventas	40 350 08	42 220 48	42 599 77	42 760 23	42 929 09
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>6 826.69</b>	<b>13 783.29</b>	<b>22 837.00</b>	<b>32 767.56</b>	<b>43 183.68</b>
<b>(-) Gasto Financiero</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Pago de intereses	-	-	-	-	-
Impuesto de SOLCA	-	-	-	-	-
Comisión del Banco	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>	<b>6 826.69</b>	<b>13 783.29</b>	<b>22 837.00</b>	<b>32 767.56</b>	<b>43 183.68</b>
(-) 15% reparto utilidades	1 024 00	2 067 49	3 425 55	4 913 63	6 477 55
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>	<b>5 802.69</b>	<b>11 716.79</b>	<b>19 411.45</b>	<b>27 843.91</b>	<b>36 706.13</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	1 450 67	2 928 95	4 852 86	6 960 98	9 176 53
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>4 352.01</b>	<b>8 788.84</b>	<b>14 568.59</b>	<b>20 882.93</b>	<b>27 529.60</b>

**ANEXOS**

**C14**

**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
EN USD					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	<b>1 249 920.00</b>	<b>1 596 636.00</b>	<b>1 951 043.00</b>	<b>2 082 155.00</b>	<b>2 216 480.48</b>
ARROZ	376 320.00	381 696.00	387 168.00	394 048.00	401 056.00
AZÚCAR	873 600.00	901 740.00	930 776.00	964 096.00	998 620.00
HARINA	-	313 200.00	633 099.00	642 147.00	651 325.50
SAL	-	-	-	81 864.00	165 478.98
<b>(-) Costo de Ventas</b>	<b>1 206 960.00</b>	<b>1 545 303.00</b>	<b>1 891 148.00</b>	<b>2 013 447.00</b>	<b>2 138 765.48</b>
Inventario inicial	-	11 600.00	20 100.00	20 100.00	22 174.00
(+) Compras netas	1 218 560.00	1 553 803.00	1 891 148.00	2 015 521.00	2 138 755.48
(-) Inventario final	11 600.00	20 100.00	20 100.00	22 174.00	22 174.00
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>42 960.00</b>	<b>51 333.00</b>	<b>59 895.00</b>	<b>68 706.00</b>	<b>77 725.00</b>
<b>(-) Gasto Administ.y de ventas</b>	<b>46 158.10</b>	<b>47 904.82</b>	<b>48 269.22</b>	<b>48 160.34</b>	<b>47 909.66</b>
Gastos Administración	9 655.73	9 655.73	9 655.73	9 655.73	9 655.73
Depreciación	253.50	628.50	628.50	388.50	13.50
Amortización	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Gasto de ventas	35 848.87	37 220.59	37 574.99	37 706.11	37 840.43
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>- 3 198.10</b>	<b>3 428.18</b>	<b>11 636.78</b>	<b>20 557.67</b>	<b>29 816.34</b>
<b>(-) Gasto Financiero</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Pago de intereses	-	-	-	-	-
Impuesto de SOLCA	-	-	-	-	-
Comisión del Banco	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad (Pérdida) Ant de Reparto</b>	<b>- 3 198.10</b>	<b>3 428.18</b>	<b>11 636.78</b>	<b>20 557.67</b>	<b>29 816.34</b>
(-) 15% reparto utilidades	-	514.23	1 745.37	3 083.65	4 472.30
<b>(=) Utilidad Después de Particip.</b>	<b>- 3 198.10</b>	<b>2 913.96</b>	<b>9 890.41</b>	<b>17 474.02</b>	<b>25 343.04</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	728.49	2 472.60	4 368.50	6 335.76
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>- 3 198.10</b>	<b>2 185.47</b>	<b>7 417.81</b>	<b>13 105.51</b>	<b>19 007.28</b>

**ANEXOS**

**C15**

FLUJO DE CAJA ESPERADO

AÑOS	UTILIDAD NETA	DEP. Y AMORT.	VALOR RESIDUAL	CAPITAL DE TRABAJO	INVERSIÓN INICIAL	PRÉSTAMO INICIAL	AMORT. CAPITAL	FLUJO DE CAJA
0					66 769.10			- 66 769.10
1	2 641.91	653.50						3 295.41
2	7 230.30	1 028.50						8 258.80
3	12 864.86	1 028.50						13 893.36
4	19 032.05	788.50						19 820.55
5	25 460.11	413.50						25 873.61

**ANEXOS**

**C16**

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

AÑOS	UTILIDAD NETA	DEP. Y AMORT.	VALOR RESIDUAL	CAPITAL DE TRABAJO	INVERSIÓN INICIAL	RESTAMO INICIAL	AMORT. CAPITAL	FLUJO DE CAJA
0					70 877.33			- 70 877.33
1	4 352.01	653.50						5 005.51
2	8 786.84	1 028.50						9 815.34
3	14 558.59	1 028.50						15 587.09
4	20 882.93	788.50						21 671.43
5	27 529.60	413.50						27 943.10

**ANEXOS**

**C17**

FLUJO DE CAJA PESIMISTA

AÑOS	UTILIDAD NETA	DEP. Y AMORT	VALOR RESIDUAL	CAPITAL DE TRABAJO	INVERSIÓN INICIAL	PRÉSTAMO INICIAL	AMORT. CAPITAL	FLUJO DE CAJA
0					55 155.03			- 55 155.03
1	- 3 198.10	653.50						- 2 544.60
2	2 185.47	1 028.50						3 213.97
3	7 417.81	1 028.50						8 446.31
4	13 105.51	788.50						13 894.01
5	19 007.28	413.50						19 420.78

**ANEXOS**

**C18**

ESCENARIO ESPERADO

FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Arroz		460 800.00	468 864.00	477 056.00	487 456.00	498 080.00
Azúcar		1 075 200.00	1 117 452.00	1 161 356.00	1 211 980.00	1 264 816.00
Harina		-	313 200.00	634 578.00	645 670.50	656 980.50
Sal		-	-	-	81 864.00	165 865.56
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>		<b>1 538 000.00</b>	<b>1 899 516.00</b>	<b>2 272 990.00</b>	<b>2 426 970.50</b>	<b>2 585 742.06</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
1. Inversión fija	969.00	1 250.00				
2. Inversión diferida	2 000.00					
3. Inversión en capital de trabajo	63 800.10					
4. Compra de mercadería (proveedores)		1 435 008.00	1 832 196.80	2 187 786.52	2 342 624.84	2 489 440.84
5. Gastos de administración y ventas*		48 002.33	49 390.85	49 764.32	49 918.30	50 077.07
6. Gasto financiero		1 669.49	535.89	-	-	-
7. Depreciaciones y amortizaciones		653.50	1 028.50	1 028.50	788.50	413.50
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>66 769.10</b>	<b>1 486 663.32</b>	<b>1 883 152.03</b>	<b>2 238 579.34</b>	<b>2 393 331.64</b>	<b>2 539 931.41</b>
<b>FLUJO ECONOMICO (A-B)</b>	<b>-66 769.10</b>	<b>49 416.68</b>	<b>16 363.97</b>	<b>34 410.66</b>	<b>33 638.86</b>	<b>45 810.65</b>
<b>MAS:</b>						
1. Préstamos	-					
2. Depreciaciones y amortizaciones		653.50	1 028.50	1 028.50	788.50	413.50
<b>MENOS:</b>						
1. Pago de la deuda		-	-	-	-	-
2. (15%) Participación trabajadores		621.63	1 701.25	3 027.03	4 478.13	5 990.61
3. (25%) Impuesto a la Renta		880.64	2 410.10	4 288.29	6 344.02	8 486.70
Valor de Rescate (+)						306.50
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-66 769.10</b>	<b>48 567.91</b>	<b>13 281.12</b>	<b>28 123.84</b>	<b>23 605.21</b>	<b>32 053.33</b>

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
VALOR ACTUAL NETO	16 635.51	VIABLE
TASA INTERNA DE RETORNO	37.04%	VIABLE

**ANEXOS**

**C19**

**ESCENARIO OPTIMISTA**

**FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA**

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Arroz		491 520.00	500 704.00	510 080.00	521 952.00	534 112.00
Azúcar		1 145 760.00	1 193 780.00	1 243 788.00	1 301 636.00	1 362 172.00
Harina		-	313 200.00	633 099.00	641 973.00	653 979.00
Sal		-	-	-	81 864.00	166 024.74
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>		<b>1 637 280.00</b>	<b>2 007 684.00</b>	<b>2 386 967.00</b>	<b>2 547 425.00</b>	<b>2 716 287.74</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
1. Inversión fija	969.00	1 250.00				
2. Inversión diferida	2 000.00					
3. Inversión en capital de trabajo	67 908.33					
4. Compra de mercadería (proveedores)		1 528 896.00	1 936 377.92	2 297 598.00	2 458 635.36	2 615 048.99
5. Gastos de administración y ventas*		48 799.81	50 670.21	51 049.50	51 209.96	51 378.82
6. Gasto financiero		-	-	-	-	-
7. Depreciaciones y amortizaciones		653.50	1 028.50	1 028.50	788.50	413.50
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>70 877.33</b>	<b>1 579 599.31</b>	<b>1 988 076.63</b>	<b>2 349 676.00</b>	<b>2 510 633.82</b>	<b>2 666 841.31</b>
<b>FLUJO ECONOMICO (A-B)</b>	<b>-70 877.33</b>	<b>67 680.69</b>	<b>19 607.37</b>	<b>37 291.00</b>	<b>36 791.19</b>	<b>49 446.43</b>
MAS:						
1. Préstamos						
2. Depreciaciones y amortizaciones		653.50	1 028.50	1 028.50	788.50	413.50
MENOS:						
1. Pago de la deuda						
2. (15%) Participación trabajadores		1 024.00	2 067.49	3 425.55	4 913.63	6 477.55
3. (25%) Impuesto a la Renta		1 450.67	2 928.95	4 852.86	6 960.98	9 176.53
Valor de Rescate (+)						306.50
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-70 877.33</b>	<b>55 859.51</b>	<b>15 639.42</b>	<b>30 041.09</b>	<b>25 705.07</b>	<b>34 512.35</b>

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
VALOR ACTUAL NETO	22 686.92	VIABLE
TASA INTERNA DE RETORNO	41.02%	VIABLE

**ANEXOS**

**C20**

**ESCENARIO PESIMISTA**

**FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA**

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Arroz		376 320.00	381 696.00	387 168.00	394 048.00	401 056.00
Azúcar		873 600.00	901 740.00	930 776.00	964 096.00	998 620.00
Harina		-	313 200.00	633 099.00	642 147.00	651 325.50
Sal		-	-	-	81 864.00	165 478.98
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>		<b>1 249 920.00</b>	<b>1 596 636.00</b>	<b>1 951 043.00</b>	<b>2 082 156.00</b>	<b>2 216 480.48</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
1. Inversión fija	969.00	1 250.00				
2. Inversión diferida	2 000.00					
3. Inversión en capital de trabajo	52 186.03					
4. Compra de mercadería (proveedores)		1 169 817.60	1 540 393.28	1 877 654.20	2 010 546.08	2 133 826.10
5. Gastos de administración y ventas*		45 504.60	46 876.32	47 230.72	47 361.84	47 496.16
6. Gasto financiero		-	-	-	-	-
7. Depreciaciones y amortizaciones		653.50	1 028.50	1 028.50	788.50	413.50
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>56 155.03</b>	<b>1 217 225.70</b>	<b>1 588 298.10</b>	<b>1 925 913.42</b>	<b>2 058 696.42</b>	<b>2 181 735.76</b>
<b>FLUJO ECONOMICO (A-B)</b>	<b>-55 155.03</b>	<b>32 694.30</b>	<b>8 337.90</b>	<b>25 129.58</b>	<b>23 458.59</b>	<b>34 744.72</b>
MAS:						
1. Préstamos	-					
2. Depreciaciones y amortizaciones		653.50	1 028.50	1 028.50	788.50	413.50
MENOS:						
1. Pago de la deuda		-	-	-	-	-
2. (15%) Participación trabajadores		-	514.23	1 745.37	3 083.65	4 472.30
3. (25%) Impuesto a la Renta		-	728.49	2 472.60	4 368.50	6 335.76
Valor de Rescate (+)						306.50
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-55 155.03</b>	<b>33 347.80</b>	<b>8 123.69</b>	<b>21 940.11</b>	<b>16 794.93</b>	<b>24 656.66</b>

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
VALOR ACTUAL NETO	3 992.91	VIABLE
TASA INTERNA DE RETORNO	27.75%	VIABLE

**ANEXOS**

**C21**

## COSTO DE OPORTUNIDAD

r = rendimiento esperado

$$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$$

$$r = 4,06\% + (1,06 * 13,4\%) + 5,78\%$$

**Rendimiento esperado**

**24,04%**

r<sub>f</sub> = tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro EEUU a 5 años)

$$r_f = 4,06\%$$

Fuente: <http://www.hsbc.fi.cr/a/conexion/infodiaria.asp?ultnot=1275&ultind=1369&fecha=10/24/2007&key=1>

β = Beta (whole sale food distribution)

$$\beta = 1,06$$

Fuente: [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)

(r<sub>m</sub> - r<sub>f</sub>) = prima del mercado

$$(r_m - r_f) = 13,40\%$$

Fuente: Brealey - Myers, Principios de Finanzas Corporativas, Septima edición, Cap 7 pag 108

r<sub>p</sub> = riesgo país (promedio de mayo a abril)

$$r_p = 5,78\%$$

Fuente: Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR
Mayo-22-2008	547
Mayo-21-2008	561
Mayo-20-2008	565
Mayo-19-2008	564
Mayo-16-2008	565
Mayo-15-2008	569
Mayo-14-2008	558
Mayo-13-2008	565
Mayo-12-2008	580
Mayo-09-2008	581
Mayo-08-2008	576
Mayo-07-2008	567
Mayo-06-2008	564
Mayo-05-2008	569
Mayo-02-2008	571

Mayo-01-2008	580
Abril-30-2008	574
Abril-29-2008	577
Abril-28-2008	578
Abril-25-2008	574
Abril-24-2008	580
Abril-23-2008	590
Abril-22-2008	593
Abril-21-2008	591
Abril-18-2008	587
Abril-17-2008	597
Abril-16-2008	588
Abril-15-2008	602
Abril-14-2008	611
Abril-11-2008	613
<b>PROMEDIO</b>	<b>578</b>